

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO - CSE**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA**

**DOUGLAS LUÍS TRÊS**

**DECLÍNIO E *TURNAROUND*:**  
**UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

**FLORIANÓPOLIS**

**2010**

**Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**  
**Centro Sócio Econômico - CSE**  
**Curso de Pós-Graduação em Administração - CPGA**

**Douglas Luís Três**

**Declínio e *Turnaround*:**

Um estudo de caso em uma empresa familiar

Área de concentração:

**Organizações, Sociedade e Desenvolvimento**

Linha de Pesquisa:

**Organizações e Sociedade**

**Florianópolis**

**2010**

Catalogação na fonte pela Biblioteca Universitária da  
Universidade Federal de Santa Catarina

T796d Três, Douglas Luís

Declínio e turnaround [dissertação]: um estudo de caso em uma empresa familiar / Douglas Luís Três; orientador, Maurício Fernandes Pereira. - Florianópolis, SC, 2010.

144 p.: il., grafs., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Ciclo de vida das organizações. 3. Empresas familiares. 4. Declínio e turnaround. I. Pereira, Mauricio Fernandes. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 65

**DOUGLAS LUÍS TRÊS**

**DECLÍNIO E *TURNAROUND*:**

**UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
à obtenção do grau de Mestre em  
Administração.

Universidade Federal de Santa Catarina.

Curso de pós-graduação em Administração.

Área de concentração em organizações,  
sociedade e desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Fernandes  
Pereira.

**FLORIANÓPOLIS**

**2010**

DECLÍNIO E *TURNAROUND*:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR.

DOUGLAS LUÍS TRÊS

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do grau de mestre em Administração na área de concentração em organizações, sociedade e desenvolvimento do curso de pós-graduação em administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 11 de fevereiro de 2010.

---

Professor Doutor Maurício Serva  
Coordenadoria

**Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:**

---

Professor Doutor Maurício Fernandes Pereira – Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Professor Doutor Álvaro Guillermo Rojas Lezana – Membro  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Professor Doutor Fernando A. Ribeiro Serra – Membro  
Universidade do Sul de Santa Catarina

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo esforço empreendido em me proporcionar uma boa educação.

Em especial, a minha mãe, Lídia Maria Três, pelo exemplo de persistência e sublimação.

À minha esposa, Vera Lúcia e a minha filha Joanna, pela compreensão e apoio durante os dois anos do mestrado.

À minha irmã Dra. Deisy R. Três, pelo incentivo e apoio demonstrado durante minhas pesquisas.

Ao meu orientador, professor Doutor Maurício Fernandes Pereira, que prontamente atendeu e entendeu minha angústia por respostas.

Ao professor Doutor Fernando Serra, pelo esforço em me acolher no seu grupo de pesquisa na UNISUL.

Aos professores e ao corpo funcional do CPGA, pelos momentos de troca de conhecimentos e experiências.

À diretoria do SEBRAE/SC e em especial ao colega Marcondes da Silva Cândido pela oportunidade concebida.

Aos colegas da Assessoria de Planejamento do SEBRAE/SC, (Cláudio, Jackson e Mariana) pelos momentos de descontração e concentração durante a realização deste trabalho.

Ao Dr. Vilson Luis de Souza, sócio e presidente do Conselho de Administração da Dudalina, que prontamente me recebeu e proporcionou a oportunidade de realização deste trabalho.

A Sra. Sônia Regina Hess de Souza, sócia e CEO da Dudalina e ao Sr. Armando César Hess de Souza, sócio e ex-CEO da Dudalina, pelo carinho com que me receberam e pela confiança depositada em meu trabalho.

Aos colegas da turma de mestrado de 2008, por me acolherem em seu meio e pelas demonstrações de amizade recebidas.

Enfim, a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão dessa dissertação.

*“Nenhum problema resiste à investida  
do pensamento constante.”*

François-Marie Arouet (1694 – 1778).

## RESUMO

**TRÊS, Douglas Luís.** Declínio e *turnaround*: um estudo de caso em uma empresa familiar. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: CPGA – UFSC, 2010.

Este trabalho tem como objetivo identificar as principais causas de declínio e as ações que promovem o *turnaround* dos negócios nos diferentes estágios do ciclo de vida de uma organização. Para tanto, optou-se pela realização de um estudo de caso com predominância exploratória, sendo que o método de abordagem utilizado é de caráter descritivo. Ao longo da pesquisa foram realizadas visitas guiadas às unidades de produção, entrevistas com os sócios/acionistas, bem como, avaliados documentos financeiros e de gestão disponibilizados pelas respectivas gerências e diretorias da organização. Do ponto de vista acadêmico o tema se justifica pela carência de pesquisadores nacionais, visto que são menos de 4 os que publicam sobre o assunto declínio e *turnaround* de forma consorciada com o tema empresa familiar. Para a sociedade a matéria é relevante, principalmente no meio empresarial, onde a cada dez empresas que nascem quatro entram em declínio e deixam de existir antes de completarem o primeiro ciclo de vida. A empresa selecionada para a pesquisa, Dudalina S/A, apresenta elementos que a caracterizam como empresa familiar e uma história de ascensão, declínio e *turnaround* ao longo dos seus 53 anos de existência. Na segunda geração de gestores e com mais de 2.800 empregados a empresa nasceu e evoluiu com a indústria têxtil catarinense e hoje é considerada a maior camisaria masculina da América Latina. Do ponto de vista teórico-conceitual o trabalho utiliza o *framework* de Robbins e Pierce (2003) e o Modelo dos Três Ciclos de Gersick *et al.* (1997) como elementos básicos de discussão. As principais contribuições são apresentadas no capítulo 5 e enaltecem o fato de que as crises econômicas expõem as fragilidades das organizações, porém, o declínio é um fenômeno que se revela anterior às crises, portanto, previsível e passível de identificação e controle.

**Palavras-chave:** ciclo de vida, empresa familiar, declínio e *turnaround*.



## ABSTRACT

**TRÊS, Douglas Luís.** Declination and Turnaround: a case study about a family firm. Master Dissertation. Florianópolis, CPGA – UFSC, 2010.

This work's objective is to identify the principle reasons for declination and actions that prove the turnaround of different negotiations in different stages of life cycles in an organization. Therefore, chosen as a realization of a case study with predominant exploration, the applied approach can be stated as describing this perspective. During the research, guided visits through all the production units were made, interviews with the business partners and shareholders were held, and evaluations of financial documents and those which were available in respect to the management and executive board of the company were done. From an academic point of view, the topic justifies the lack of national researchers in the world, taking into account that less than four publish in a consort on the subject family business. For the society, the topic is relevant, mainly in the business environment where every ten companies come to existence, four enter into declination before concluding their first business life cycle. Subject to this research is the company called Dudalina S/A, which holds elements that characterize a family firm and a history reflecting rise, decline, and turnaround during its 53 years of existence. In the second generation of executive management, with its more than 2.800 employees in total, the company rose and proceeded as a textile industry in Santa Catarina and is today considered to be the biggest men shirt producer in Latin America. From a theoretical- conceptual perspective, this dissertation used the framework of Robbins and Pierce (2003) and the model of the three circles, written by Gersick *et al.* (1997) served as the basic elements for this discussion. The main contributions are presented in chapter 5 and laud the fact that the economic crisis displayed the fragilities of organizations, however, the decline is a phenomenon that can be revealed before the crisis and is, therefore, foreseeable and susceptible to identification and control.

**Keywords:** life cycle, family business, decline and turnaround.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de CVO segundo Greiner.....	26
Figura 2 – Modelo de ciclo de vida organizacional segundo Adizes.....	28
Figura 3 - Modelo de ciclo de vida organizacional segundo Churchill e Lewis.....	29
Figura 4 – Modelo funcional do CVO segundo Scott e Bruce.....	30
Figura 5 – Desenvolvimento de uma empresa familiar.....	33
Figura 6 – Ciclo de vida de uma empresa familiar.....	36
Figura 7 – Modelo dos três círculos da empresa familiar.....	41
Figura 8 – O processo de recuperação de Robbins e Pearce II.....	49
Figura 9 – O processo de recuperação de Robbins e Pearce II – b	59
Figura 10 – Esquema do plano de investigação.....	64
Figura 11 - Modelo dos três ciclos adaptado para a fase inicial.....	86
Figura 12 - Modelo dos três ciclos adaptado para a fase de expansão.....	91
Figura 13 – Modelo dos três ciclos adaptado para a fase da maturidade.....	94
Figura 14 – Eventos de impacto no ciclo de vida da empresa.....	97
Figura 15 – Fase de declínio.....	115
Figura 16 – Fase de declínio na Dudalina.....	116
Figura 17 – Fase de estabilização e recuperação.....	117
Figura 18 – Fase de estabilização e recuperação na Dudalina.....	117
Figura 19 – Fase de crescimento.....	118
Figura 20 – <i>Framework</i> do Processo de declínio e <i>turnaround</i> na empresa Dudalina.....	119

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Expressões chaves do conceito de empresa familiar...	42
Quadro 2 – Estratégias de <i>turnaround</i> identificadas pelos autores	53
Quadro 3 – Fases do <i>turnaround</i> sugeridas por Bibeault.....	57
Quadro 4 – Fases de <i>turnaround</i> sugeridas por Slatter e Lovett....	58
Quadro 5 – Relação de pessoal entrevistado.....	66
Quadro 6 – Resumo da empresa.....	82
Quadro 7 – Mix de produtos.....	82
Quadro 8 – Principais eventos do ciclo de vida da empresa.....	83
Quadro 9 – Quadro completo dos eventos no CVO da empresa....	98

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Taxa de sobrevivência e mortalidade por região administrativa do Brasil.....	21
Tabela 2 - Picos de investimento em importação de máquinas têxteis entre 1890 a 1939.....	71
Tabela 3 – Dimensões do setor têxtil em 1990 e 2005.....	73
Tabela 4 – Produção têxtil em 1.000t.....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do Lucro/ROL.....	81
--	----

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo Geral.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
1.4 DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	25
2.1 CICLO DE VIDA NAS ORGANIZAÇÕES.....	25
2.1.1 Ciclo de vida na empresa familiar.....	32
2.2 EMPRESA FAMILIAR.....	38
2.3 DECLÍNIO E <i>TURNAROUND</i> NAS ORGANIZAÇÕES.....	44
2.3.1 Declínio e <i>turnaround</i> : causas e conseqüências.....	46
2.3.2 O <i>turnaround</i> nas organizações sob o enfoque do contexto, conteúdo e processo.....	51
2.3.2.1 <i>Análise do declínio e turnaround sob o enfoque do contexto</i> .....	52
2.3.2.2 <i>Análise do turnaround sob o enfoque do conteúdo</i> .....	53
2.3.2.3 <i>Análise do turnaround sob o enfoque do processo</i> .....	56
 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	61
3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO.....	61
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	65
3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	65

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA.....	66
3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	67
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	68
 4 ANÁLISE DOS DADOS.....	 71
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR.....	71
4.2 A EMPRESA DUDALINA S/A.....	76
4.2.1 A situação da empresa em 2009.....	81
4.2.1.1 Setor de atuação e principais produtos e marcas.....	82
4.3 CICLO DE VIDA DA EMPRESA.....	83
4.3.1 Fase inicial – O primeiro ciclo da vida da empresa.....	84
4.3.2 Expansão – Crescimento e crise .....	87
4.3.3 Maturidade – Ajustes e estabilidade financeira.....	91
4.3.4 Resumo dos eventos de impacto no CVO da empresa.....	96
4.4 DECLÍNIO E <i>TURNAROUND</i> NA DUDALINA.....	99
4.4.1 As crises de 1991 e 1996 e os impactos na organização.....	99
4.4.2 A crise de 2002 e os impactos na organização .....	106
4.4.3 A análise das crises na Dudalina e o <i>framework</i> de Robbins e Pearce II.....	114
4.5 A DUDALINA NO FUTURO.....	121
 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	 123
5.1 Considerações finais.....	123
5.2 Recomendações .....	125
 REFERÊNCIAS.....	 127

APÊNDICE A..... 137

APÊNDICE B..... 141

APÊNDICE C..... 143



## 1 INTRODUÇÃO

O Objetivo da presente investigação é descrever as etapas do ciclo de vida – CVO, da empresa Dudalina S/A com ênfase nas relações da família, gestão e propriedade. Igualmente é objeto deste estudo analisar os períodos de declínio e *turnaround* enfrentados pela empresa nos últimos 20 anos.

Na sequência, é apresentado o tema, o problema de pesquisa, e os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa e a estrutura do trabalho.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Ajustes importantes ocorridos recentemente na economia mundial trouxeram novas reflexões sobre como empresas, consideradas antes consolidadas e com índices de liquidez atrativos, sofrem com os efeitos da crise, entrando em declínio. Ampliando a discussão, pode-se observar que não são somente os efeitos da crise os responsáveis pelo declínio das empresas. Para o pesquisador Jim Collins (2009) a crise atual reforçou o fato de que nenhuma empresa está imune aos riscos externos, “o que determina qual empresa sai fortalecida de uma crise é o que foi feito antes da chegada da tormenta.” (COLLINS, 2009, p. 12).

Para Paul Lawrence e Jay Lorsch (MORGAN, 1986) em diferentes circunstâncias ambientais algumas organizações são mais aptas a sobreviver do que outras. O fato que as diferencia é a capacidade de se tornarem adaptáveis ao ambiente vigente. Essa capacidade de resiliência é fruto de uma série de combinações e variáveis que têm como viés principal o fato de identificar os problemas em sua fase inicial, com o objetivo de encetar ações corretivas que possam inverter a curva de crescimento negativo, elevando a empresa aos níveis anteriores à crise.

As fases de recuperação de uma organização são identificadas por Hoffman (1989) como: declínio e recuperação do desempenho (*turnaround*).

As organizações entram em declínio quando não conseguem antecipar, reconhecer, neutralizar ou adaptar-se às pressões que ameaçam a sobrevivência da empresa em longo prazo (WEITZEL e JONSSON, 1989). De forma genérica o declínio pode ser conceituado como a diminuição dos recursos disponíveis à organização e, portanto,

deve ser considerada uma ameaça a sua viabilidade e sustentabilidade (MONE, 1998). Bibeault (1999, p.10) reduz ainda mais o conceito de declínio atribuindo ao fenômeno “a falência empresarial sob o ponto de vista de gestão”. Adizes (1990) e Weitzel e Jonsson (1989) lembram que o declínio pode ocorrer em qualquer uma das fases do ciclo de vida da organização, provocando a interrupção ou cessão definitiva dos negócios.

Por sua vez o *turnaround* significa uma mudança no desempenho da organização, que pode ser conseguida pela aplicação de ações e estratégias de recuperação econômica, após um período de declínio e ameaça a sustentabilidade dos negócios. (PANDIT, 2000; BIBEAL, 1999). Robbins e Pearce II (1992) atribuem ao conceito de estratégia de recuperação ações como: oferta de novos produtos e serviços aos mercados alvos; homologação de novas tecnologias ao processo produtivo; desenvolvimento de competências distintivas (competências essenciais) e realização de alianças estratégicas. Ao nível operacional Pandit (2000) alerta para a necessidade de se estabelecer atividades de retrenchment, ou seja, elevar os níveis dos controles gerenciais e reduzir os custos de produção. Também são conhecidas como ações de retrenchment a redução dos ativos e a redução dos investimentos (MICHAEL, ROBBINS, 1998). Para Schendel *et al.* (1976) e Hofer (1980) tal estratégia deve ser observada como uma ação de curto prazo, ou seja, até que as condições de crescimento sejam retomadas pela organização.

Hofer (1980) por sua vez observa que as estratégias de *turnaround* (conteúdo), dependem de uma série de variáveis ou fatores, internos e externos (contexto), que se desdobram numa sequência de eventos (processo). Sob esse enfoque o presente estudo ancora também o contexto da empresa familiar que, segundo Gersick *et al.* (1997), está suportada pelos eixos da família, do negócio e da propriedade.

Numa perspectiva tradicional, a empresa familiar é considerada assim se o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família. Porém, Verstraete (2000) chama a atenção para a dificuldade de se definir empresa familiar. Para Leone (1992), a empresa é familiar quando foi iniciada por um membro da família e os mesmos participam da propriedade ou direção, ou ainda, quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família. Em geral, os estudos sobre empresas familiares (WESTHEAD, COWLING, 1998) consideram que a propriedade, a gestão e a sucessão ou a intenção de passar o bastão definem uma empresa como familiar.

No entanto autores como Allouche e Amann (1999) alargam a discussão sobre este conceito. Segundo os autores, a empresa é familiar quando o envolvimento ocorre com uma família nuclear ou quando há laços consanguíneos entre os proprietários da empresa ou eles são casados. Do mesmo modo, essa dificuldade é mencionada por Chua e Christman (1999), ao encontrarem como proprietários desse tipo de empresas situações diversificadas, tais como: um indivíduo; duas pessoas ligadas por laços consanguíneos; duas pessoas ligadas pelo casamento; família nuclear; mais do que uma família nuclear ou uma família extensiva. Por fim, Gersick *et al.* (1997), resumem a composição de uma empresa familiar no Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar (Figura 7), que, para os autores, representa de forma definitiva as relações entre os membros da família e a organização.

Nas empresas familiares o ciclo de vida - CVO deve ser entendido sob três momentos: a gênese (composição); a evolução da família e dos negócios, passando para uma sociedade entre irmãos e; chegando a um consórcio entre primos. Para os autores, Gersick *et al.* (1997) à medida que a organização se desenvolve no seu ciclo de vida, as pessoas ligadas à sociedade, também assumem novos compromissos familiares. Neste contexto, há chances de a empresa perder sua identidade, ficando mais vulnerável. As crises internas geradas pela vulnerabilidade organizacional refletem no desempenho da empresa, levando-a, na maioria dos casos, ao declínio do desempenho.

O aparecimento de crises na organização não apresenta somente consequências negativas, é também nos momentos de crise que a empresa emerge para uma nova fase do seu CVO (SCOTT, BRUCE, 1987). Para Adizes (1990) é da natureza do crescimento da empresa o aparecimento de crises e problemas: “crescer significa a capacidade de lidar com problemas maiores e mais complexos. A função da liderança é, portanto, gerenciar a organização de tal modo que ela possa passar para o estágio seguinte e mais exigente do ciclo de vida.” (ADIZES, 1990, p. 3). Para este autor a chave para a perpetuação da empresa é sua capacidade de se concentrar na solução dos problemas pertinentes ao estágio atual do CVO. Quando a empresa atinge a plenitude (CVO) o foco é evitar o envelhecimento da organização.

Diante do acima exposto e, considerando a necessidade de se identificar os elementos que contribuem para o declínio e *turnaround* das organizações, considera-se a seguinte pergunta como o eixo principal da investigação: **é possível identificar quais os elementos que contribuem para o declínio e as estratégias que colaboram para o *turnaround* dos negócios em uma organização?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral:

Descrever as etapas do ciclo de vida da empresa Dudalina S/A, dando ênfase às relações entre as esferas da família, gestão e propriedade ao longo da sua existência. Também é objetivo deste estudo investigar os momentos de declínio enfrentados pela organização ao longo dos últimos 20 anos (1989 a 2009), e quais as ações estratégicas adotadas pela empresa para promover o *turnaround* nos negócios.

### 1.2.2 Objetivos específicos:

- Identificar, na literatura, as causas do declínio das organizações;
- Avaliar os estágios de declínio e as principais características ao longo de cada estágio;
- Identificar as estratégias adotadas que proporcionaram o *turnaround* na empresa estudada.
- Analisar o ciclo de vida da empresa sob a ótica dos eixos da família, empresa e propriedade.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As organizações, assim como os organismos vivos, passam por diferentes fases durante o período de crescimento e desenvolvimento, enfrentando problemas constantes ao avançarem rumo à plenitude de suas capacidades: “todas as empresas enfrentam contratempo e erram em alguma fase de suas vidas...” (ADIZES, 1990, p. 19). De acordo com Greiner (1972) as empresas nascem, se desenvolvem, alcançam a maturidade e entram em declínio, para depois desaparecerem. Para os autores estudados (GREINER, 1972; ADIZES, 1990; CHURCHILL, LEWIS, 1983; QUINN, KIM, 1983; MILLER, FRIESEN, 1984; SCOTT, BRUCE, 1987; KAZANJIAN, 1988; MOUNT *et al.* 1993; PASCALE, 1994; MACEDO, 1997; GERSICK *et al.* 1997) este é o processo natural no desenvolvimento de uma organização. O

desaparecimento de empresas, em qualquer uma das fases do CVO é aceito e evidencia um fenômeno constante nas empresas do mundo inteiro.

No caso das organizações que desaparecem por processo de falência, fica evidenciado que as ações desencadeadas com o intuito de recuperar a empresa não foram efetivas (MADEIRA, 2003). Porém, há casos de empresas que após períodos de declínio renascem e voltam a crescer. Este fenômeno do declínio e recuperação do desempenho (renascimento) deve ser considerado, portanto, parte do ciclo de vida das organizações.

Pesquisas lideradas pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, no ano de 2007 trazem informações importantes sobre os índices de sobrevivência e falência das empresas brasileiras. A pesquisa indica, por exemplo, que só no sul do país, mais de 58% da empresas que iniciaram suas atividades no ano de 2000, passaram a não mais existir em 2007. (SEBRAE, 2007). No estado de São Paulo tais circunstâncias representaram a perda de 281 mil postos de trabalho e um prejuízo de R\$ 15,6 bilhões em investimentos e faturamento no ano de 2004.

Analizando a série histórica dos indicadores da Tabela 1 conclui-se que as empresas passam a ter maior dificuldade de sobrevivência conforme o ciclo de vida avança. Tal constatação pode ser explicada pela necessidade de capitalização do negócio, na medida em que avança na consolidação de sua atividade.

Região	Status	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Norte	Ativas	70,1	71,6	72,2	52,5	48,4	46,6
	Extintas	29,9	28,4	27,8	47,5	51,6	53,4
Nordeste	Ativas	81,1	71,0	61,4	53,3	46,6	37,3
	Extintas	18,9	29,0	38,6	46,7	53,4	62,7
Centro Oeste	Ativas	78,4	65,4	62,5	50,6	45,4	46,1
	Extintas	21,6	34,6	37,5	49,4	54,6	53,9
Sudeste	Ativas	83,9	71,9	60,9	51,1	43,3	39,9
	Extintas	16,1	28,1	39,1	48,9	56,7	61,1
Sul	Ativas	76,1	63,4	63,7	47,1	39,9	41,1
	Extintas	23,9	36,6	36,3	52,9	60,1	58,9

**Tabela 1** - Taxa de sobrevivência e mortalidade por região administrativa do Brasil  
Fonte: Pesquisa SEBRAE, 2007

Quinn e Kim, 1983 estudaram o CVO das organizações a partir de diversos modelos organizacionais e constataam que nos primeiros anos de vida a empresa volta seu esforço para a atividade comercial,

ajustando o fluxo de caixa ao tamanho do negócio. Consolidada esta etapa, o desafio seguinte é a melhoria dos processos produtivos e aumento da tecnologia empregada, fatores que recomendam investimentos maiores e um comportamento diferenciado do gestor. Para estes autores a cada ciclo do CVO são exigidos diferentes comportamentos e habilidades do empresário.

Também é apontada na pesquisa SEBRAE (2007) que o perfil do empresário é, na maioria, voltado à área de produção. Normalmente são ex-empregados (gerentes de produção) de grandes empresas que motivados pela conquista da “liberdade” resolvem investir em um negócio próprio. Quando perguntado aos empreendedores quais foram os motivos que levaram ao declínio de seus negócios, as principais respostas foram: dificuldade com logística operacional (incluindo capital próprio e acesso a tecnologia); baixa capacidade empreendedora e falta de habilidades gerenciais para reconhecerem oportunidades importantes para seus negócios.

Para Argenti (1986) é preciso que pesquisadores direcionem suas investigações para o entendimento de onde e como a empresa iniciou o processo de declínio. A observação do autor é importante, pois, salvo melhor juízo, a falência da empresa, como um processo, pode ser identificada e evitada se ações corretivas forem tomadas no seu devido tempo. Desta forma, esse estudo se justifica, pois tem a pretensão de identificar os elementos que contribuíram para o declínio da empresa e as ações estratégicas adotadas para seu *turnaround*.

Para tanto, foi realizado um estudo em profundidade na empresa Dudalina S/A. A saga empreendedora da empresa inicia em 1957 e confunde-se com a história da genitora da família, Dona Adelina (Adelina Clara Hess de Souza), seus 16 filhos e seu marido, Duda (Rodolfo Francisco de Souza Filho). Com mão de ferro Dona Adelina comanda a abertura de um negócio que mais tarde iria se tornar um dos principais empreendimentos da moda masculina da América Latina. Com um planejamento de vida que incluía ter 20 filhos o jovem casal inicia sua vida na pequena cidade de Luiz Alves – SC, no final dos anos 40. Em 1957 já com 6 filhos e um pequeno comércio de secos e molhados, seu Duda vai até a cidade de São Paulo e compra uma quantidade exagerada de tecidos. Na volta pra casa, o que poderia se tornar um problema para o negócio foi o grande motivador para o início de uma nova atividade. Dona Adelina convoca duas amigas que possuíam máquinas de costura e alguma habilidade para a confecção e inicia o processo de fabricação de camisas. Em maio desse ano nasce a empresa Dudalina. Com o sucesso das vendas na década de 60 a

empresa adquire duas lojas em Balneário Camboriú – SC, com a finalidade de oferecer uma ocupação aos filhos e escoar a produção. Em 1969 o casal muda-se para a cidade de Blumenau e, em 1974, o comando da empresa passa para a segunda geração da família, agora sob o comando de Anselmo José (presidente) e Heitor Rodolfo (Diretor de Produção).

Os anos 80 são marcados pela consolidação da marca e a superação de dificuldades. A empresa sofre com as cheias do Rio Itajaí-Açu. A produção é interrompida, e é preciso determinação para recuperar a fábrica.

Na década de 90, sob o comando Anselmo José (presidente do conselho de administração) e Armando Cesar (Presidente executivo) a empresa inicia um processo de expansão e modernização do parque fabril. Favorecidos pela abertura de mercado da economia brasileira, a empresa começa a importar tecidos da Europa. A modernização chega à gestão. Com a contratação de uma consultoria a empresa instala modernas ferramentas de gestão, contrata designers reconhecidos internacionalmente e adquire tecnologia italiana para a confecção de camisas.

Os anos 2000 foram palcos de dificuldades. Em 2001 o lucro da empresa foi 56% menos que no ano anterior e em 2002 a empresa amarga prejuízos. A troca de diretoria no ano de 2002 não foi motivada pelos resultados negativos da empresa, conforme assume o CEO da época. A saída de Armando César Hess de Souza foi motivada por incompatibilidades com o conselho de administração.

Em 2003 assume a presidência Sônia Regina, apoiada pelos irmãos Renê Murilo (diretor de operações) e Rui Leopoldo (diretor de exportações). Esta década é marcada pela responsabilidade social. A empresa implanta um programa de participação nos lucros, torna-se signatária do Pacto Global (programa da ONU em favor de direitos humanos, meio ambiente e contra a corrupção), e é instituído o código de ética na empresa. Estrategicamente a Dudalina investe fortemente em marketing. Já em 2004 a empresa retoma sua curva de crescimento e o lucro reaparece no ano seguinte.

Contudo, para se entender a história de sucesso da Dudalina S/A e quais aspectos foram propulsores dos momentos críticos e posteriormente do *turnaround* da organização (objeto deste estudo), é preciso que se investiguem em profundidade, todos os movimentos vividos pela empresa, estabelecendo-se relações com seu desempenho. A análise da mudança deve ser avaliada sob a égide de que a família pode dar o direcionamento da organização a seu próprio juízo. Neste

caso, é importante que seja feita a distinção entre os movimentos naturais, proporcionados pelo amadurecimento da empresa, daqueles originados da vontade unilateral dos sócios.

Também se justifica este estudo pelo fato de o declínio empresarial causar importantes consequências sócio-econômicas nas comunidades onde a organização está inserida (KOKSAL, 2002; SULL, 2003). Nesse sentido, investigadores como Schendel *et al.* (1976), têm se dedicado ao tema desde o final dos anos 70 e início dos anos 80. No Brasil, a priorização por esse tipo de estudo é recente, encontramos poucos pesquisadores direcionando suas linhas de pesquisa nesta área.

Os autores pesquisados, cujas idéias encontram-se expressas no capítulo 2, tratam o tema do declínio e *turnaround*, sob três perspectivas teóricas: aquelas baseadas em recursos; aquelas baseadas na adaptação estratégica e; as de perspectiva motivacional. A presente investigação adotou como bússola para este tema, o *framework* de Robbins e Pearce II por entender que os elementos contidos neste modelo conseguem, de forma sucinta, englobar as três perspectivas acima mencionadas.

## 1.4 DESCRIÇÃO SUMÁRIA DA ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação foi estruturada em 05 capítulos que serão apresentados a seguir:

Primeiro capítulo: neste capítulo são introduzidos os principais temas da dissertação, são apresentados os problemas de pesquisa, objetivos gerais e específicos e a justificativa do tema.

Segundo capítulo: apresenta a fundamentação teórica e discorre sobre os temas da pesquisa à luz dos principais autores da área.

Terceiro capítulo: descreve os procedimentos metodológicos adotados para realizar o trabalho.

Quarto capítulo: neste capítulo é realizada a descrição e análise dos resultados da investigação de campo.

Quinto capítulo: neste capítulo são confrontados os temas abordados no capítulo dois com os resultados da pesquisa de campo; também são apresentadas as recomendações para futuros trabalhos.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar o referencial teórico que serve como base de discussão e análise do estudo e está dividido em três partes. Na primeira são discutidos os principais modelos de ciclo de vida das organizações, na sequência é caracterizada a empresa familiar, e, por fim, a terceira etapa reúne informações sobre o tema declínio das organizações, apresentando as principais causas desse declínio, conceituando *turnaround* e discorrendo sobre o tema ações estratégicas.

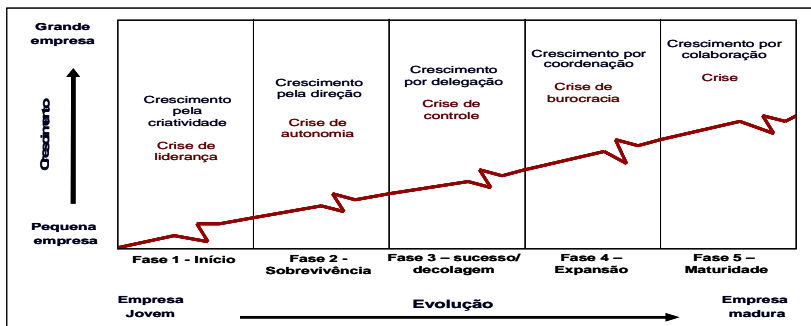
### 2.1 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

No campo das ciências sociais aplicadas, a administração toma emprestada a lógica evolutiva dos organismos vivos para entender o processo de crescimento e desenvolvimento das organizações. Para Morgan (1986), embora existam controvérsias sobre temas como a morte, que é um fato certo no ciclo biológico dos seres vivos e sobre o período de infância, que não significa necessariamente dificuldades para a organização, pode-se afirmar que a comparação possui um grau de explicação razoável.

Em uma abordagem similar, pesquisas têm sido realizadas desde a década de 70 com objetivo de apresentar, por meio de modelos, o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas, os chamados ciclos de vida organizacionais – CVO. Para Quinn *et al.* (2003) modelos representam, de forma bastante satisfatória, a realidade complexa e por isso suas premissas devem ser analisadas com rigor. Diante disso, considera-se importante examinar, neste capítulo, modelos de ciclo de vida organizacional, pois descrevem os estágios por que passam as organizações durante seu crescimento.

O modelo seminal aos estudos de CVO é proposto por Larry Greiner (1972). O autor explica o CVO com base em estudos realizados sobre o comportamento humano frente às modificações do ambiente (Figura 1). Greiner (1972) utiliza elementos como idade; tamanho de crescimento da indústria; foco gerencial; estrutura organizacional; formalização; estilo da alta administração e sistemas de controle e recompensas aos níveis gerenciais, para enquadrar as empresas em cinco fases de desenvolvimento organizacional: 1) início, 2) sobrevivência, 3) sucesso/decolagem, 4) expansão e 5) maturidade. Na figura 1 observa-se

o esquema proposto pelo autor. É importante notar que cada fase é precedida de um momento de crise na organização. Faria e Fischer (2001) concordam com Greiner (1972) quando afirmam que no modelo proposto a crise gerada na fase anterior é motivo para o próximo período de evolução.



**Figura 1** - Modelo de CVO segundo Greiner

Fonte: adaptado de GREINER, 1998, p. 402.

Greiner (1972) observou que poucas empresas passam por todas as fases de evolução e que à medida que avançam nas fases seguintes é possível observar vestígios das fases anteriores. Para o autor as características de estrutura, sistemas e liderança são similares em cada fase e a transição entre ambas não acontece naturalmente, mesmo com o empenho da alta administração. Esse fato é agravado pela dificuldade dos gestores em entender que uma solução adotada em determinada fase é precursora da própria crise. A maior resistência a mudança aparece na alta administração, por significar mudanças no papel do próprio gestor. Esse fato explica, segundo o autor, porque muitas organizações contratam executivos externos em momentos de crise.

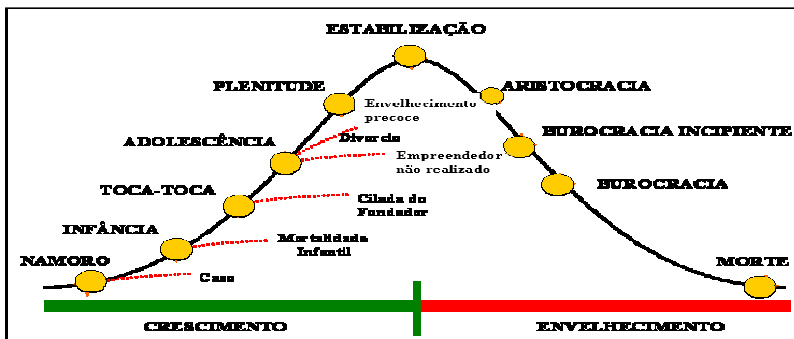
Macedo (1997) analisando o CVO proposto por Greiner (1972) também assinala que em cada fase do crescimento das organizações há momentos de crise (crise da liderança, autonomia, controle e burocracia). Os autores que defendem a existência de fases intermediárias no CVO (GREINER, 1972; MORGAN, 1986; FARIA, FISCHER, 2001; QUINN *et al.* 2003), apontam que as organizações devem desenvolver um conjunto de ferramentas e soluções viáveis para enfrentar o período seguinte da expansão evolutiva.

Miller e Friesen (1984) sugerem que as 05 fases propostas por Greiner não seguem uma sequência lógica do primeiro ao último estágio. Para esses autores uma organização pode se manter em

determinada fase por período indeterminado, não existe uma sequência que seja absoluta e definitiva, o tempo de permanência em cada fase varia de uma organização para outra.

O modelo de CVO proposto por Adizes (1990) apresenta cinco estágios de crescimento (namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude) e cinco estágios de envelhecimento (estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte). Para esse autor a definição de um estilo gerencial que maximize a eficiência, ajustado ao estágio e perspectiva de evolução da organização, é fator preponderante para o sucesso. A fase do “namoro” é a fase da ideia, a empresa ainda não existe e o empreendedor está se apaixonando por ela. O autor alerta que este namoro deve ser oficializado para que se transforme em casamento (abertura oficial da empresa), que é o compromisso máximo de um relacionamento. Para o autor quanto maior o compromisso do empreendedor com seu negócio maior as possibilidades de êxito. Quando a organização deixa de ser um sonho e passa a operar e produzir resultados é a fase da “infância”; nesta fase o importante é ter atitude. Uma empresa nesta fase tem pouco planejamento e o poder é centralizado no empreendedor.

Continuando a comparação com os seres humanos em suas fases iniciais, Adizes (1990), argumenta que a próxima fase da organização é o “toca-toca” (comparado a um bebê que começa a engatinhar). Nesta etapa a organização é impulsionada pelas oportunidades do mercado, o crescimento é desordenado e a organização é reativa e não pró-ativa, as tarefas são distribuídas conforme a disponibilidade e não pela competência das pessoas. É fundamental que a organização comece a identificar sistemas de controle e que o empreendedor exerça sua habilidade de delegar. Na busca pela sua independência, assim como um jovem, a empresa entra na fase da “adolescência”. O empreendedor estabelece suas prioridades, mas descumpre com as próprias regras. Nesta fase é preciso que o empreendedor fortaleça suas habilidades de delegar autoridade, contrate pessoas profissionais para a gestão e trabalhe de forma mais eficiente.



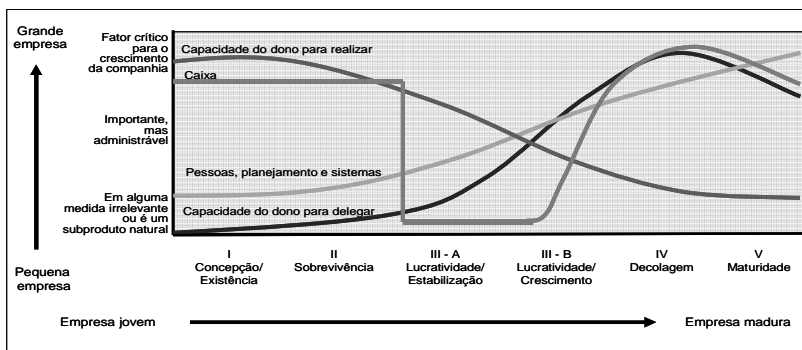
**Figura 2 -** Modelo de ciclo de vida organizacional segundo Adizes.

Fonte: Adaptado de Adizes, 1990, p. 97.

O estágio da “plenitude” é caracterizado, segundo o autor, pela existência de sistemas e estruturas organizacionais funcionais; visão e criatividade institucionalizadas; a empresa é orientada para resultados acompanhada de planejamento e execução do planejado. Neste estágio a empresa tem capacidade de manter uma curva positiva de crescimento e lucratividade e, finalmente, a empresa passa a gerar novos negócios para os sócios.

Adizes (1990) alerta que em qualquer das etapas de crescimento (namoro, infância, toca-toca, adolescência e plenitude) a empresa corre o risco de entrar em declínio ou até mesmo sucumbir, porém é na fase da estabilidade que os primeiros sinais do envelhecimento aparecem na organização. Neste estágio, para o autor, “a empresa ainda está forte, mas vai perdendo sua flexibilidade” (ADIZES, 1990, p.69).

Churchill e Lewis (1983) também propõem um modelo de cinco fases do ciclo de vida das organizações: concepção; sobrevivência; lucratividade/estabilização; lucratividade/crescimento; decolagem e maturidade. O modelo defendido por estes autores explica as fases com base nos elementos diversidade/complexidade e tamanho da empresa, associados aos fatores: estilo gerencial, estrutura organizacional, alcance dos sistemas formais, metas estratégicas principais e o envolvimento do proprietário do negócio.

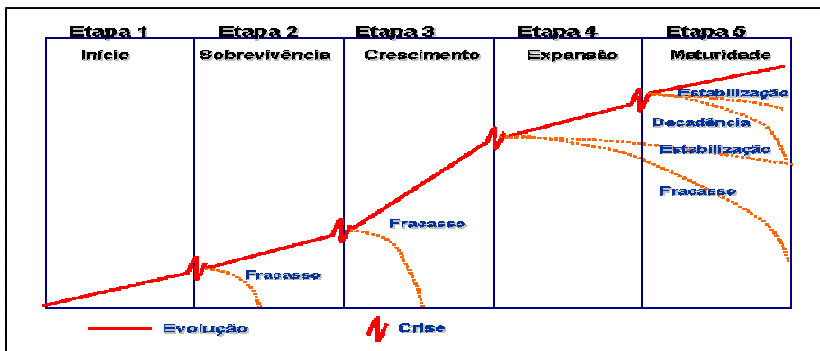


**Figura 3** - Modelo de ciclo de vida organizacional segundo Churchill e Lewis.

Fonte: Adaptado de CHURCHILL e LEWIS, 1983, p.42.

Robert Quinn e Kim Cameron (1983) concluíram que a utilização de estilos de gestão integrados ao estágio do desenvolvimento da empresa é fator definitivo para o crescimento organizacional, pois os diferentes estágios organizacionais exigem atitudes e competências diferenciadas dos gestores. O modelo dos autores é derivado de estudos sobre nove modelos de ciclos de vida (Downs, 1975; Lippitt, 1967; Scott, 1971; Greiner, 1972; Torbert, 1974; Lyden, 1975; Katz, Kahn, 1979; Adizes, 1979 e Kimberly, 1979) e é definido em quatro estágios. O primeiro estágio “empresarial” define que o sucesso de uma organização está associado ao crescimento, flexibilidade, aquisição de recursos e desenvolvimento de suporte. No segundo estágio chamado de “coletividade” o gestor deve utilizar a comunicação e uma liderança personalizada como forma de estimular a participação e comprometimento dos colaboradores. No terceiro estágio de “formalização” a eficácia é precedida da padronização de processos internos e na definição de metas racionais de desempenho. O quarto estágio é o da “elaboração da estrutura” é quando acontece a expansão do mercado e a descentralização da estrutura. Nesta fase a flexibilidade nos controles é decisiva para o sucesso da organização.

Início, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade são os estágios do CVO que singularizam o modelo funcional proposto por Scott e Bruce (1987). O diferencial deste modelo é ter destacado as instabilidades que ocorrem entre as etapas (transição de uma fase a outra). Para os autores é nesta transição que se origina, com frequência, o fracasso organizacional, pois tendem a causar rupturas na estrutura e exigir novas habilidades dos gestores. A Figura 4 expressa o conceito dos autores:



**Figura 4** - Modelo funcional do ciclo de vida organizacional

Fonte: Scott e Bruce, 1987

Para Scott e Bruce (1987) a fase de “início” equivale à concepção do negócio. A fase de “sobrevivência” é onde os esforços estão voltados à ocupação do mercado que permita alcançar relativa estabilidade para planejar o futuro crescimento do negócio. Para os autores quando a empresa estiver equilibrada e o gestor dominando os sistemas gerenciais básicos a etapa está concluída. Na etapa de “crescimento” a empresa preocupa-se em executar o planejado na fase anterior e a equipe gestora deve voltar-se a definições sobre novas metas de crescimento ou permanência nos atuais patamares. Na etapa de “expansão” a empresa põe em prática uma reorganização da estrutura, define novas estratégias, introduz novos produtos e se integra a cadeia produtiva. A melhoria das práticas gerenciais é condição essencial para a manutenção desta fase. Na última etapa deste modelo a “maturidade” corresponde a consolidação da própria organização no mercado, o planejamento acontece de forma ordenada e o olhar está no futuro da organização.

Denominado de modelo dos quatro estágios, o trabalho de Kazanjian (1988) considera relatos de empreendedores de empresas de tecnologia. No primeiro estágio de “concepção e desenvolvimento” o autor sugere que este é o estágio anterior a formalização da empresa. Nesta fase a atenção do empreendedor está voltada para o desenvolvimento de um novo produto. No estágio de “comercialização” o autor sugere que os riscos a serem vencidos pelo empreendedor estão relacionados a qualidade do projeto e da produção. O esforço da organização está, normalmente, focado na produção e no departamento de engenharia. O próximo estágio diz respeito ao processo de “crescimento”, que somente será alcançado se o estágio anterior tiver logrado êxito. A meta é produzir, vender e distribuir o produto com a

garantia de rentabilidade positiva. No quarto estágio, da “estabilidade”, a preocupação maior do gestor, segundo o autor, é com a garantia da manutenção do crescimento e de encontrar um melhor posicionamento de mercado. O foco está no desenvolvimento de novos produtos.

Já o modelo proposto por Mount, Zinger e Forsyth (1993), considera fundamental a participação ativa do proprietário da empresa em todas as cinco fases do CVO. A primeira fase é focada na ação e na eficiência e é chamada de fase da “empresa operada pelo proprietário”. Nesta etapa as habilidades técnicas e de vendas são mais importantes que as próprias habilidades gerenciais do proprietário. Para os autores na etapa seguinte, “transição para uma empresa administrada pelo proprietário”, ocorre uma eficiência maior nas vendas exigindo a contratação de maior número de funcionários. Nesse sentido, o estilo gerencial sugere mudanças. É a etapa onde o proprietário abandona o estilo centralizador, exercido na etapa anterior e se dedica às funções gerenciais de seu negócio. Na próxima etapa, “transição para a administração profissional”, o proprietário deve delegar responsabilidades e estabelecer processos de comunicação mais eficientes. Nesta etapa, portanto, há maior ênfase na burocracia interna e uma demanda por recursos às áreas de suporte. A quinta e última etapa, chamada de “administração profissional” é caracterizada pela presença de profissionais ligados à gestão, especialistas em áreas funcionais que participam das decisões, têm responsabilidades e autoridade definidas. Nesta fase a equipe de planejamento ganha maior importância, segundo os autores.

Por assumir contornos importantes, pois transita de forma transversal em todos os estágios do CVO, os temas envelhecimento (ADIZES, 1990) e declínio organizacional serão abordados em capítulo a parte no item 2.3 deste trabalho.

É ponto comum entre os autores estudados (GREINER, 1972; ADIZES, 1990; CHURCHILL, LEWIS, 1983; QUINN, KIM, 1983; MILLER, FRIESEN, 1984; SCOTT, BRUCE, 1987; KAZANJIAN, 1988; MOUNT *et al.* 1993; PASCALE, 1994; MACEDO, 1997; GERSICK *et al.* 1997) que as crises mal administradas provocam o declínio e a morte das organizações, independente do estágio do ciclo de vida em que se encontrem. Independente do autor os CVO apresentam conceitos que remetem às fases de nascimento, crescimento, estabilização, decadência e morte. Também se percebe uma convergência de opinião quando os autores evidenciam que o aumento da complexidade na organização acontece na etapa de crescimento, exigindo, desta forma, um esforço maior da organização em vencê-los.

Por outro lado, na etapa do envelhecimento a empresa perde, de forma visível, a capacidade de enfrentamento das crises e, se estratégias de *turnaround* não forem adotadas, o desaparecimento da organização é decretado. Os modelos estudados também apontam para a necessidade de flexibilidade e de adoção de controles conforme a empresa avança em seu ciclo de vida. Paradoxalmente, o exagero nos controles provoca um aumento da burocracia em estágios mais avançados do CVO, contribuindo para que a empresa perca sua flexibilidade. Nesse sentido o equilíbrio é necessário, sem que, com isso, a organização perca sua identidade. Pascale (1994) alerta que o equilíbrio demasiado pode levar uma organização ao entorpecimento da auto-satisfação, provocando a entropia dos sistemas, ocasionando seu declínio.

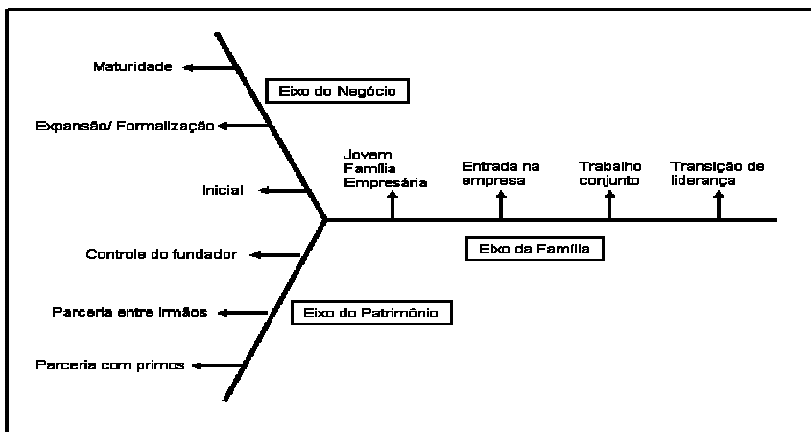
### 2.1.1 Ciclo de vida na empresa familiar

A utilização de um único modelo que caracterize por completo a complexidade da empresa familiar pode levar o analista a um reducionismo exagerado, embora, como veremos nesta discussão, os pesquisadores Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997) que são os autores referenciais, proponham um modelo singular do CVO para a empresa familiar. Para estes autores o ciclo de vida de uma empresa familiar é caracterizado pela formação de um tripé, onde em um dos eixos encontra-se a família, noutro eixo encontram-se as relações do negócio (empresa) e na outra extremidade encontra-se o eixo do patrimônio. Cada eixo representado por Gersick *et al.* (1997) possui etapas de desenvolvimento que podem ser observados na figura 5.

Para os autores, o ciclo de vida de uma empresa familiar não é muito diferente do ciclo de vida de organizações com outra formação que não seja familiar. A diferença fundamental está no fato de que nas primeiras há uma evolução das relações entre os membros da família e seus proprietários. Para os autores, o desenvolvimento de uma empresa familiar pode ser traduzido a partir de duas perspectivas. A primeira considera os efeitos e a influência dos eventos externos à organização: mercado, sociedade e governo. A segunda particulariza o caso da empresa familiar e está relacionada ao ciclo de vida deste tipo de organização, considerando que as empresas mudam de forma previsível, influenciadas pelo ambiente externo, porém, motivadas por questões internas, tais como as relações entre os membros da família. A este modelo os pesquisadores chamaram de modelo de desenvolvimento



tridimensional, pois considera as relações existentes nas dimensões da família, empresa e propriedade.



**Figura 5** - Desenvolvimento de uma empresa Familiar

Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 18)

Uma organização familiar normalmente inicia suas atividades pela vontade do empreendedor chefe, que recebe o nome de proprietário controlador ao passo que a empresa avança em sua caminhada. Quando o controlador reconhece a necessidade e proporciona espaço para a participação dos outros sócios da família, a empresa passa a ser considerada como uma sociedade entre irmãos (GERSICK, *et al.*, 1997). O consórcio entre primos é a próxima fase e é caracterizada pela entrada de novos sócios na organização. Esta evolução é definida por Gersick *et al.* (1997) como a dimensão da propriedade.

A dimensão da família relaciona-se aos aspectos como paternidade, casamento, padrões de comunicação, papéis dos familiares na organização, relacionamento entre irmãos, cunhados e sogros. Para os autores é no estágio denominado de Jovem Família Empresária que as relações acontecem com maior intensidade, caracterizadas pela parceria conjugal e os problemas pertinentes ao início de uma vida adulta. As próximas gerações que entram na empresa são caracterizadas pelo estágio Entrada na Empresa. Neste estágio são definidos os critérios de entrada da nova geração, os planos de carreira e a fase de transição. Na fase Trabalho Conjunto, como o nome sugere são definidas as relações entre os pares da família (pais, irmãos, cunhados e primos), é nesta fase que os relacionamentos complexos devem ser administrados. Finalmente no estágio de Transição da Liderança a preocupação volta-se

ao fato da substituição do principal executivo da empresa. É nesta fase que a disputa por cargos, entre os membros da família, está mais presente (GERSICK, *et al.*, 1997). Para Davis (1999) a sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar. Naquelas bem planejadas começa cedo e os impactos são menores, se a família deseja continuar com o sonho do fundador precisa renovar a geração de mandatários, mesmo que a gestão da empresa seja composta por executivos externos.

A primeira fase da dimensão do negócio (início) diz respeito à fundação da empresa e aos primeiros anos de sobrevivência. Para Gersick *et al.* (1997, p.155) “a empresa que está no estágio inicial do proprietário controlador, os dois requisitos mais importantes para a sobrevivência são que ela reaja de forma flexível às necessidades dos clientes e permaneça muito eficiente em relação aos custos”. Para os autores é nesta fase que as bases da empresa familiar são constituídas. Os aspectos culturais são introduzidos, a estratégia é definida e os valores tornam-se a referência para os membros da família. A fase inicial da organização requer um perfil do sócio fundador que aponte para características empreendedoras e os aspectos de persistência, determinação e constância de propósitos são fundamentais para a continuidade do negócio. Nesta etapa, de acordo com Gersick *et al.* (1997) os recursos que ajudaram a construir a empresa e irão dar forma ao sonho provêm das economias pessoais do próprio fundador, ou da colaboração de familiares e, em alguns casos, de terceiros. Por fazer parte de seu sonho, o fundador usa controle absoluto sobre todas as decisões da empresa, sejam elas estratégicas ou operacionais.

Outra característica deste tipo de empreendimento é a sociedade entre o próprio casal, ao que pese a lei brasileira, no novo código civil de 2002, proibir, parcialmente, a sociedade entre cônjuges, ou seja, o art. 977 do código civil diz: “Faculta-se aos cônjuges contratar sociedade, entre si ou com terceiros, desde que não tenham sido casados no regime da comunhão universal de bens, ou no da separação obrigatória”. Nesse sentido, a vedação legal fundamenta-se numa interpretação dos dispositivos que regulam a própria sociedade entre o casal (casamento). De acordo com Nery (2005) no caso da comunhão universal de bens, a titularidade da empresa pertence a ambos, pois a sociedade conjugal assegura a divisão universal dos bens. No que diz respeito ao casamento com separação obrigatória, a lei não permite ao casal misturar seus patrimônios no âmbito do casamento. Ou seja, pela atual lei é permitida a formação de sociedade entre marido e mulher, somente quando forem casados sob regime de separação total de bens (art. 1.687), separação parcial (art. 1.658) ou participação final nos aquestos (art. 1.672). O

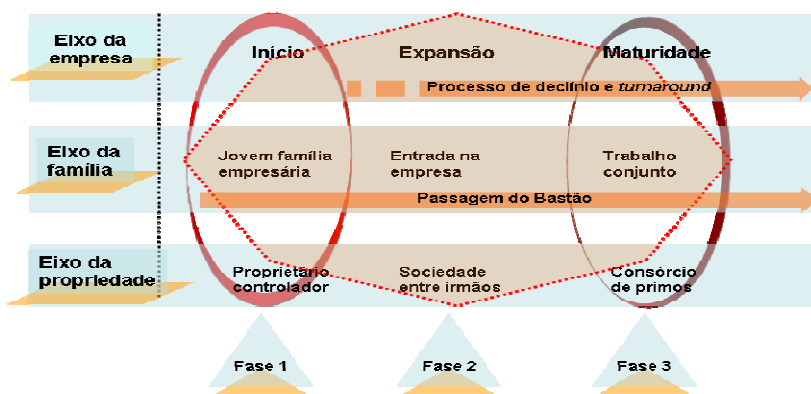
artigo 977 do novo código civil trouxe mudanças na composição societária das empresas familiares, porém, a forma de gestão permanece inalterada.

A segunda fase (expansão/formalização) inclui a totalidade das empresas, não só as familiares. Os modelos de Greiner (1998), Scott e Bruce (1987) e Adizes (1990), apresentados nas figuras 1, 2 e 4, também indicam a existência desta fase em organizações não familiares. Este estágio do ciclo de vida das empresas transcorre lentamente, podendo durar muitos anos e até perpassar gerações. Para Gersick *et al.* (1997) esta é a fase onde as empresas familiares formalizam a estrutura que será necessária para impulsionar os negócios e atender, inclusive, as demandas dos membros da própria família. É nesta fase que a percepção das oportunidades fica evidente e onde o estresse dos executivos, causado pela pressão dos negócios, dos familiares e do mercado, marca sua passagem pela organização. Esta fase é identificada pela expansão dos negócios e dos setores internos; acontece a formalização das estruturas e processos; a profissionalização dos membros da equipe é uma preocupação constante e a descentralização e as consequentes reduções do controle direto conjugam com a delegação de autoridade. Nesta fase acontece a re-organização do negócio e o crescimento da empresa se dá pela abertura de novos mercados, fato que exige uma ampliação do fluxo de caixa e das operações. Nesta etapa a função da gerência ou departamento de recursos humanos é essencial para a continuidade da organização, pois a empresa amplia seu quadro funcional; paralelo a esta necessidade de profissionalizar o corpo funcional a organização se ressent de uma política de comunicação que proporcione a instalação de uma cultura de gestão do conhecimento, onde a informação possa fluir de forma homogênea entre as equipes. Deste momento em diante, os administradores passam a ter outro perfil, mais qualificado e profissional. Para Gersick *et al.* (1997) este é um momento crucial, pois o risco da perda de foco está diretamente ligado à arrogância e falta de sensibilidade dos líderes. O desafio desta fase é manter a empresa produtiva, enxuta e numa curva de crescimento positiva, para isso criatividade e disciplina são fundamentais.

Pode-se comparar a terceira fase do ciclo de vida da empresa familiar (maturidade), com o ciclo de vida de um produto. Este é o ponto em que o produto deixaria de evoluir e começaria a concorrer em um mercado cada vez menos lucrativo. Para Gersick *et al.* (1997) neste estágio o objetivo é a estabilidade e as expectativas de crescimento são modestas. Neste caso, há duas alternativas para a empresa familiar renovar ou reciclar, caso contrário a morte é fato certo. Esta é a fase em

que a empresa começa a apresentar os primeiros sinais de declínio após a maturidade. Por outro lado, é neste estágio que se define com mais clareza o posicionamento dos produtos e serviços da organização. Para os autores, este fato causa uma sensação de bem estar, segurança e euforia na família. É neste clima de euforia que os problemas podem se avolumar. A falsa sensação de segurança e o clima de euforia bloqueiam a visão do executivo principal, inibindo a adoção de novas estratégias.

Na Figura 6, o CVO de empresa familiar proposto por Gersick *et al.* (1997) é adensado com novos elementos. A inclusão dos estágios de declínio e *turnaround* no eixo da empresa é motivada, principalmente, por perceber-se que os autores dão pouca ênfase ao tema em seus tratados. Pode-se citar como exemplo de CVO o modelo funcional de Scott e Bruce (1987) que aborda o tema declínio nas diversas fases do desenvolvimento da organização; ou o modelo de Greiner (1998) que propõe uma análise das crises em cada estágio do CVO; também serve como modelo, para esta análise, a proposta de Adizes (1990) que expande a discussão sobre o tema, descrevendo, com maior clareza, a fase de envelhecimento organizacional. Em ambos os casos avaliados percebe-se uma preocupação em identificar movimentos de crise e declínio nas empresas estudadas. Com base nesta análise, volta-se para o CVO da empresa familiar e propõe-se a inclusão dos elementos declínio e *turnaround* por entender-se que são elementos de alta significância para as organizações e, desta forma, merecem um aprofundamento acadêmico.



**Figura 6** - Ciclo de vida de uma empresa familiar.  
Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (1997, p. 18)

Na Figura 6 são projetados os elementos do Modelo Tridimensional de Desenvolvimento proposto por Gersick *et al.* (1997) de forma que os eixos estejam paralelos, permitindo uma análise da interação entre cada elemento nas diferentes fases do CVO de uma empresa familiar. Para que esta análise fosse possível considerou-se uma empresa em sua fase de maturidade.

Na primeira dimensão do CVO de uma empresa familiar (fase 1 da Figura 6), pode-se observar que enquanto o Proprietário Controlador inicia as atividades da empresa ele conta com a participação dos demais componentes de sua família que, neste estágio, reduzem-se, normalmente, ao casal fundador do negócio. (GERSICK *et al.*, 1997, p.145)

A Entrada na Empresa de novos sócios ou dos filhos dos sócios (fase 2 da Figura 6) se dá, normalmente, quando a Sociedade Entre Irmãos é formalizada, no período de Expansão dos negócios. Neste estágio, para os autores, é necessário reestruturar a empresa de modo que ela esteja preparada para iniciar e sustentar o crescimento (GERSICK *et al.*, 1997, p.76 e 161).

O Trabalho em Conjunto (fase 3 da Figura 6) é reforçado quando a empresa evoluiu para um Consórcio entre Primos na fase da Maturidade. Esse estágio tem como principal desafio a administração das expectativas das três gerações que trabalham em conjunto (GERSICK *et al.*, 1997, p. 84), ou seja, os fundadores, seus filhos e os filhos de seus filhos – Avô – Pai – Neto. Para os autores, a manutenção do equilíbrio nas decisões neste estágio da empresa está sob responsabilidade da geração do meio (filhos) que tem a responsabilidade, por um lado, de conter as expectativas de seus próprios filhos, enquanto administram a autoridade de seus pais (fundadores). Neste estágio a cooperação e o processo de comunicação entre as gerações são fundamentais para a continuidade dos negócios.

A Passagem do Bastão no período logo após a empresa entrar na fase de Maturidade e/ou no período de Declínio ou *Turnaround* dos negócios é, para os autores, uma das fases mais críticas do negócio, pois envolve a participação de todos os membros da empresa que conta, neste momento, com pelo menos duas gerações de descendentes e uma mistura de famílias originadas pelos casamentos realizados ao longo do tempo.

Nesse contexto, pode-se inferir que, a exemplo do que sugere Adizes (1990), os estágios de Declínio bem como os períodos de *Turnaround* são transversais a todo CVO da empresa familiar. Desta forma, as sobreposições dos demais estágios também são possíveis.

Como sugere a Figura 6, a fase de Expansão pode acontecer sem, necessariamente, a entrada de novos componentes na empresa. Sob esta ótica de análise, uma empresa familiar, mesmo na fase de Expansão não necessariamente transforma-se numa Sociedade Entre Irmãos, ou Consórcio de Primos. De acordo com o conceito de Gersick *et al.* (1997) a passagem do bastão, ou a sucessão, pode acontecer em qualquer das fases de desenvolvimento da empresa, porém, os autores alertam que: “A sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar. Depois que ela é transformada de empreendimento individual em familiar, sua continuidade torna-se uma preocupação única.” (GERSICK *et al.*, 1997, p. 201). No caso da sucessão, os autores sinalizam para o fato do envolvimento de todos os participantes da empresa na preparação de um novo elemento que irá comandar a organização. Para os autores, esse processo nem sempre acontece de forma racional e sua engenharia envolve as três dimensões que compõem a empresa familiar: a família, a empresa e a propriedade. (GERSICK *et al.*, 1997, p. 228).

Como observado neste capítulo os sistemas empresariais familiares são complexos por tratarem de elementos que se interrelacionam nos diversos períodos de crescimento da empresa. Também é observado que tais sistemas podem gerar negócios gigantescos e, por este motivo, se revestem de grande importância, tanto para a sociedade, que se beneficia pelos empregos gerados, como para os governos que veem adensados seus orçamentos pelo recolhimento de impostos e tributos. No entanto, problemas de relacionamento entre os membros da família podem gerar desalinhamentos irreversíveis na estrutura deste tipo de organização, provocando, no limite, o fechamento da sociedade ou a morte prematura da própria empresa. Por sua importância, o capítulo 2.2 caracteriza a empresa familiar, proporcionando uma discussão dos conceitos, histórico e características que a distingue das demais formas de organização.

## 2.2 EMPRESA FAMILIAR

No conceito de Bernhoeft (2003) a maioria das empresas familiares brasileiras tem sua história vinculada à figura de um imigrante que, apesar dos poucos recursos, trazia consigo duas características fundamentais para um empreendedor: capacidade de correr riscos calculados e habilidade/intuição para empreender. Para este autor até

mesmo nas economias mais maduras as empresas familiares estão presentes de forma intensa.

O peso econômico da empresa familiar pode ser traduzido em números: 70% das empresas da Espanha, 80% na Alemanha, 75% na Inglaterra e 90% das empresas no Brasil são familiares. Nos Estados Unidos este tipo de organização emprega 62% da força de trabalho e contribui com 64% do produto interno bruto. De acordo com uma pesquisa publicada na revista *Melhores e Maiores* (2004) das 264 maiores empresas de capital nacional listadas, 142 são familiares. Para Oliveira (2006), no Brasil a história das empresas familiares se confunde com as capitânicas hereditárias do início do século XVI, quando a transferência das glebas de terras aos herdeiros era uma prática entre as famílias da época. Para o autor foi nesta mesma época que novos segmentos econômicos começaram a tomar forma, motivados pela necessidade de segmentar as referidas companhias para melhor administrá-las.

Martins *et al.* (1999, p.17) descreve as origens das empresas familiares no Brasil da seguinte forma: “poucos já pensaram que na origem da empresa familiar brasileira estava a capitania hereditária, primeira forma de empreendimento privado que tivemos”, e conclui afirmando “as capitânicas, como dizia o nome, eram hereditárias, ou seja, podiam ser transmitidas por herança”.

Donnelley (1967) afirma que uma empresa é familiar quando os vínculos da família com a empresa perpassam, no mínimo, duas gerações; e as relações de influência entre a organização e a (s) família (s) fundadora (s) permanecem inalteradas. Para este autor, o conceito de empresa familiar pode ser expresso como: “Empresa familiar é aquela ligada a uma família, pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família.” (DONNELLEY, 1967, p. 161). Grzybovski e Tedesco (1998) corroboram com Donnelley (1967), pois, para estes autores para haver ligação entre o conceito de empresa e família deve haver uma história de, no mínimo, duas gerações. Bernhoeft (1989) adiciona a estes conceitos a necessidade de se ter na administração da empresa membros da família atuando.

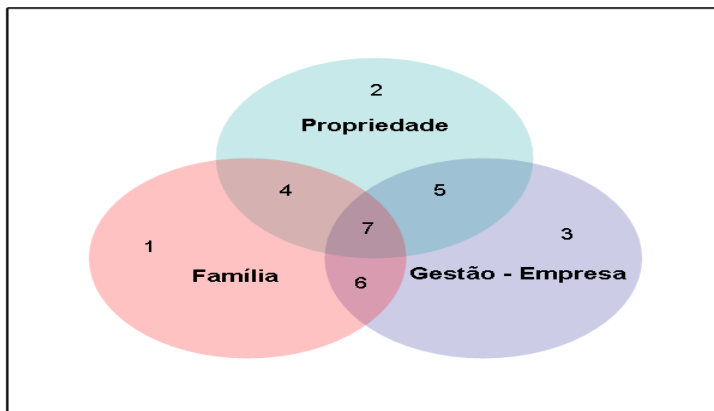
Percebe-se que o conceito de empresa familiar descrito por Donnelley (1967) e Bernhoeft (1989) está relacionado ao controle das empresas por parte das famílias proprietárias, num período de, no mínimo, duas gerações e o fato de haver convergência entre os interesses econômicos e políticos dos membros que a compõem.

Conforme Rocha (2001), para que uma empresa se caracterize como familiar deve haver uma estrutura gerencial onde a família proprietária assuma os cargos de maior poder decisório. Silva *et al.* (1998) propõem que uma empresa para ser considerada familiar deve reunir os seguintes elementos: a família deve ter propriedade sobre o negócio, podendo ser total, majoritária ou minoritária; a família deve poder opinar sobre as diretrizes estratégicas da empresa; os valores organizacionais devem refletir ou serem influenciados pela família proprietária e o processo de sucessão é influenciado pela família.

Para Gaj (1990) o conceito de empresa familiar está diretamente ligado ao evento da sucessão do líder. Gaj (1990, p. 182) diz que empresa familiar é “aquela com capital aberto ou fechado, que foi iniciada por um membro da família que a passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento”. Lodi (1993, p. 6) corrobora com Gaj (1990) quando conceitua empresa familiar como “aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Percebe-se nestes dois autores (GAJ, 1990; LODI, 1993) uma evolução do conceito de empresa familiar quando o atributo sucessão é posto no centro do conceito. De fato, grande parte da literatura que aborda o tema empresa familiar preocupa-se com questões relacionadas à sucessão, Gersick *et al.* (1997) quando propõem o modelo de desenvolvimento tridimensional da empresa familiar acometem esta questão como uma etapa no desenvolvimento da dimensão da família. Leone (1992), por outro lado, caracteriza a empresa familiar em quatro vértices: 1) quando iniciada por um membro da família; 2) a família participando da gestão; 3) quando a figura do fundador ou da família se identifica com os valores institucionais da empresa e 4) o fator hereditário é preponderante quando o assunto é sucessão do líder. Gersick *et al.* (1997), definiram a composição de uma empresa familiar pelo trinômio: família, empresa e sociedade. Para estes autores o Modelo dos Três Círculos da Empresa Familiar (Figura 7), representa de forma definitiva as relações que envolvem este tipo de organização.





**Figura 7** - Modelo dos três círculos da empresa familiar

Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 6)

Analisando a Figura 7 percebe-se que cada indivíduo participante da família e sócio da empresa, se posiciona de forma diferente em cada um dos círculos do modelo de Gersick *et al.* (1997). De acordo com os autores as possibilidades de participação na empresa são:

No setor 1 - membro da família que não é nem proprietário nem funcionário;

No setor 2 – proprietário não membro da família nem funcionário;

No setor 3 – funcionário da empresa que não é proprietário nem membro da família;

No setor 4 – proprietário, membro da família, mas não é funcionário;

No setor 5 – proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família;

No setor 6 – membro da família que trabalha na empresa, mas não é proprietário;

No setor 7 – proprietário que é membro da família e trabalha na empresa.

Para os autores esse modelo é de fácil aplicação, pois “descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família.” (GERSICK *et al.* 1997, p.6)

Desta forma Davis (2002) orienta que os processos de tomada de decisão e comunicação devem ser geridos com cuidado neste tipo de organização. Para o autor um modelo de governança eficaz deve considerar uma estrutura composta por:

- Um conselho de acionistas que tem como função principal vigiar os interesses dos acionistas da empresa;

- Um conselho de família que tem como função: a) representar os interesses dos proprietários; b) monitorar as estratégias de longo prazo e; c) aconselhar o executivo principal da empresa;
- Um Top management que tem a função de organizar a empresa e representar o corpo funcional junto aos sócios-acionistas.

Bernhoeft (1989), afirma que o maior desafio de uma sociedade familiar é equacionar as demandas de liquidez dos familiares, mantendo a empresa capitalizada. Talvez esta seja a grande dificuldade que enfrenta uma sociedade familiar, mais acentuada nos casos de empresas de micro e pequeno porte.

No Quadro 1 faz-se um resumo das principais conceitos sobre empresa familiar. Para a realização desta peça optou-se por expressões chaves, pois se entende que este formato ajuda o leitor a fixar os conceitos.

Autor	Ano	Expressões chave
Robert G. DONNELLEY	1967	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa identificada com os valores da família.</li> <li>- Ter no mínimo duas gerações da mesma família no poder.</li> <li>- Interesses da firma se identificam com as políticas da família.</li> </ul>
Renato BERNHOEFT	1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A origem do negócio é vinculada a uma família.</li> <li>- Os membros da família participam da administração.</li> <li>- O aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.</li> </ul>
Luis GAJ	1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São empresas iniciadas por uma família ou membros de uma família.</li> <li>- Há intenção de passar o controle para um herdeiro direto ou parente por casamento.</li> </ul>
Bernard BARRY	1978	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O controle acionário pertencente aos membros de uma única família.</li> </ul>
João Bosco LODI	1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário</li> <li>- Os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família de um</li> </ul>

		<p>fundador.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O conceito de empresa familiar nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes.</li> <li>- Na geração do fundador, a empresa é pessoal e não familiar.</li> </ul>
Antônio Carlos VIDIGAL	1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todas as empresas, na origem, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores.</li> <li>- As cotas da empresa serão, provavelmente, herdadas por membros da família (filhos).</li> </ul>
Gersick <i>et al.</i>	1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrevem o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: Empresa, Propriedade e Família.</li> <li>- São empresas controladas pelas famílias dos fundadores.</li> </ul>
A. SUEHIRO	1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A propriedade e controle estão nas mãos de um grupo com laços de parentesco, de sangue ou por casamento.</li> <li>- A posse da propriedade permite a família exercer o controle da empresa.</li> </ul>
Ives MARTINS <i>et al.</i>	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquela em que um ou mais membros de uma família tem controle administrativo.</li> <li>- Os membros da família possuem parcela expressiva da propriedade do capital.</li> <li>- O controle é exercido com base na posse da propriedade.</li> </ul>
Volnei GARCIA	2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É aquela que é controlada por uma ou mais famílias.</li> <li>- A posse da propriedade permite a família definir a estratégia do negócio.</li> </ul>

**Quadro 1** - Expressões chaves do conceito de empresa familiar

Fonte: Organizado pelo autor

Na sequência é apresentada uma lista das expressões chaves que aparecem com maior frequência entre os autores estudados:

- Deve haver interação entre os membros da família e a empresa;
- Há uma sobreposição dos interesses da família, da propriedade e da empresa;
- A empresa espelha os valores da família;
- Os membros da família devem fazer parte dos cargos com maior poder de decisão na empresa;

- A vinculação entre propriedade e gestão passa por vieses que transcendem a capacidade de gestão, adentrando em questões subjetivas como sentimentos e poder;
- A empresa familiar nasce na segunda geração de dirigentes;
- A posse da propriedade permite à família definir a estratégia do negócio;
- Há intenção de passar o controle para um herdeiro direto ou parente por casamento;

Percebe-se que os elementos: sucessão, participação dos membros da família nos processos decisórios; valores familiares espelhados na organização e posse da propriedade são os elementos que permeiam grande parte das definições dos autores.

À medida que a empresa familiar afeta a vida das pessoas que dela fazem parte e este conceito estiver presente entre os membros da empresa, a tendência é de que se desenvolvam procedimentos organizacionais que se transformarão em valores que orientarão a condução dos negócios da família. A interação entre a vida familiar e as relações no trabalho, na opinião de autores como Donnelley (1967, p.198) constituem uma grande vantagem em longo prazo, tanto para os interesses da família como da própria organização.

Nesse sentido o entendimento das causas do declínio, bem como o estudo dos fatores que promovem o *turnaround* dos negócios, se revestem de suma importância para a empresa familiar, que tem neste modelo de organização a base de sustentação social e econômica de suas famílias. O capítulo 2.3 analisará estes fundamentos à luz da atual teoria.

## 2.3 DECLÍNIO E *TURNAROUND* NAS ORGANIZAÇÕES

Para Hoffman (1989) há três fronteiras que podem ser estudadas quando o assunto é declínio no desempenho das organizações: 1) declínio organizacional; 2) recuperação da empresa e 3) falência.

Levy (1986) define declínio organizacional como a falta de consciência das ameaças do ambiente (interno ou externo) associado ao desconhecimento das fraquezas da organização. Para o autor, essas duas deficiências juntas levam a empresa a adotar um conjunto de medidas pouco eficiente para contornar os problemas. Weitzel e Jonsson (1989) orientam que é fundamental que as organizações elaborem um conjunto de indicadores que possam auxiliar o grupo gerencial a monitorar as

possíveis distorções no desempenho da empresa. Para estes autores, as empresas que se encontram na fase do declínio, debatem-se perante problemas relacionados, principalmente, à erosão de sua base de recursos, exigindo dos gestores rapidez e eficiência na tomada de decisão. Estes autores classificaram em três as causas de declínio nas empresas: descontinuidade da indústria, passagem de estágio do produto no seu ciclo de vida e a dinâmica organizacional interna.

Mintzberg (1984), por sua vez, resume que o declínio acontece quando a organização atingiu o limite da oferta de seus serviços à sociedade. Da mesma forma Greenhalgh (1982) concorda com Mintzberg (1984) quando aponta para o declínio como a deterioração na habilidade gerencial de adequar-se ao ambiente ou quando se falha na tentativa de aumentar a participação no mercado declinante.

Whetten (1980) quando estuda o setor público caracteriza o declínio em duas tipologias: declínio como estagnação (organizações passíveis e inflexíveis) e como redução do mercado (decréscimo de competitividade). Para esse autor os estágios do declínio podem ser expressos em: atrofia organizacional; vulnerabilidade; perda de legitimidade e entropia ambiental. Na visão de Scott (1976), é necessário injetar energia humana e financeira numa organização em declínio, pois esta se assemelha a um modelo orgânico que, quando doente, necessita de cuidados e assistência especiais. Katz e Kahn (1966) e Buckley (1967) ensinam que o declínio numa organização ganha proporções maiores quando as ações estratégicas adotadas pela empresa não forem suficientes para repor a energia que a organização requer, do mesmo modo que o não entendimento da real complexidade do ambiente pode levar o grupo gestor a uma leitura errada da situação. Neste caso, para os autores, o declínio pode acentuar-se e a falência é inevitável.

Como observado nesta introdução, o tema em estudo apresenta uma amplitude de conceitos que nos remete a necessidade de segmentar a pesquisa em duas partes: declínio e *turnaround* e ações estratégicas de recuperação do desempenho empresarial. Para tanto, o capítulo que segue fará uma abordagem à luz dos principais autores, procurando categorizar os conceitos, estabelecendo conexões que facilitem o entendimento da matéria.

### 2.3.1 Declínio e *turnaround*: causas e consequências

Ao longo das últimas três décadas foram vários os pesquisadores que se preocuparam em caracterizar o tema declínio e *turnaround* das organizações. Há, porém, certa dificuldade em descolar os dois conceitos, uma vez que o *turnaround* é uma fase precedida de momentos de declínio nas empresas. Esta pesquisa mostra que Schendel *et al.* (1976) são os precursores deste tipo de estudo nas organizações. Para esses autores existem “curas estratégicas” e “curas operacionais” como solução para os casos de declínio organizacional. As “curas estratégicas” são úteis quando a causa do declínio é a má gestão da organização e as curas operacionais são necessárias para responder as deficiências financeiras, resultado da fraca eficiência operacional.

Na opinião destes autores a estrutura de custos elevada; a produção ineficiente; a redução do volume dos negócios, associados ao aumento da concorrência e problemas com a gestão são características que indicam as causas do declínio. Sobre esse assunto os autores são enfáticos em afirmar que uma receita operacional líquida, reduzida por quatro anos consecutivos, é o maior sinal de declínio na organização.

Bibeault (1999), porém, é menos flexível que Schendel *et al.* (1976), pois afirma que o declínio já pode ser identificado no primeiro ano de prejuízo operacional da empresa. Para este autor as causas do declínio podem ser classificadas como internas e externas. No primeiro caso a visão estreita e a falta de disciplina do gestor podem ser as causas do declínio. Este autor também cita a centralização excessiva das decisões e os problemas oriundos da sucessão como possíveis causas do declínio. Os fatores externos podem ser causados pela subida das taxas de juros e inflação; pela entrada de novos concorrentes; fatores ligados a regulamentação e legislação do setor e, finalmente, a evolução rápida da tecnologia de produção que pode tornar obsoleta a tecnologia da empresa que, descapitalizada, não acompanha a concorrência.

No conceito de Hofer (1980), a empresa consegue movimentos positivos de recuperação somente se tiver uma saúde operacional adequada; neste caso a redução dos custos e ativos é a melhor resposta. Nesse contexto Bibeault (1999) e Hofer (1980) são categóricos ao afirmar que o período de recuperação deve ser ajustado às condições financeiras da empresa e as estratégias devem ser formuladas com um olhar concentrado nas principais causas do declínio.

Slatter e Lovett (1999) identificaram em seus estudos que a troca do principal executivo é uma estratégia positiva que oferece um alto grau

de recuperação das empresas. O papel deste novo executivo é concentrado em aumentar o fluxo de caixa; melhorar os controles financeiros e instalar uma cultura de gestão orientada para resultados. Os autores qualificam o *turnaround* como a adoção de uma estratégia sustentável que deve ser suportada por uma estrutura de controle efetivo. Neste caso, os próprios autores sustentam que tal estratégia sustentável ou vantagem competitiva sustentável é algo que nem sempre será possível nas organizações. Mesmo aquelas empresas incapazes de manter uma vantagem competitiva sustentável podem recuperar seus lucros e inverter a curva negativa de crescimento. Para esses autores “as empresas bem sucedidas usam duas vezes ou mais estratégias de recuperação que as mal sucedidas” (SLATTER, LOVETT, 1999, p. 93).

Pode-se observar que Slatter e Lovett (1999) sinalizam que a estratégia de redução de custos é importante, porém, insuficiente para o *turnaround* organizacional. Sobre esse assunto Hambrick e Schecter (1983) foram os primeiros a afirmar que uma redução de custos não significa necessariamente a melhor estratégia para o *turnaround* organizacional. Para estes autores os movimentos estratégicos da empresa devem ser acompanhados de aumento da cota relativa de participação no mercado e uma eficiência nos níveis operacionais da organização. Thiéart (1988) corrobora com Hambrick e Schecter (1983) e Slatter e Lovett (1999) quando sugere que é necessária mais de uma ação para a melhoria do desempenho e recuperação da organização. Para este autor uma estratégia bem sucedida de recuperação deve considerar as características concorrenciais apontadas por Porter (1980): barreiras a entrada e saída e poder de negociação dos clientes e fornecedores, são as principais.

Thain e Goldthorpe (1989) sugerem que o declínio de uma organização é resultado do desequilíbrio dos seguintes fatores:

- Distanciamento do propósito organizacional definido na missão;
- Utilização de estratégias inapropriadas para atender aos objetivos estratégicos;
- Cadeia de valor deficiente, causando dificuldades para implementar a estratégia;
- Incapacidade de organizar pessoas, estruturas e sistemas para o controle;
- Recursos utilizados de forma dispendiosa;
- Estratégias operacionais desalinhadas com o meio ambiente;
- Dificuldades na obtenção dos resultados propostos.

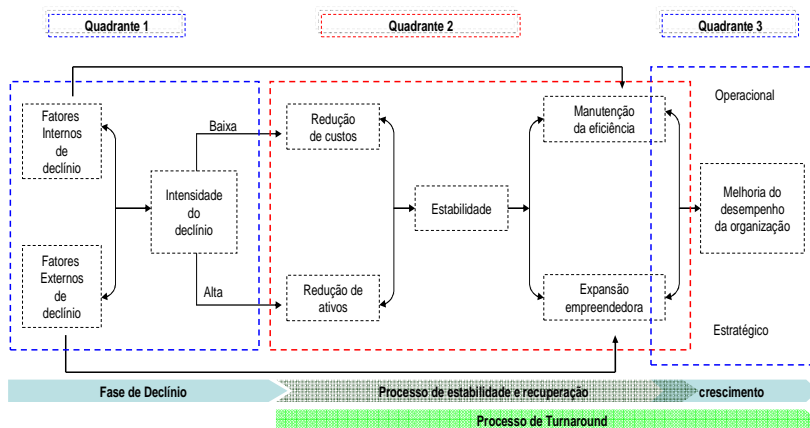
Para os autores, é impossível uma organização manter, de forma contínua, o desempenho positivo. Os problemas se renovam e as ineficiências instalam-se de forma sistemática, como consequência os resultados ficam abaixo do planejado. Chowdhury e Lang (1996) atribuem os baixos resultados organizacionais a complacência da alta administração em tolerar erros sucessivos, associados à falta de sensibilidade para perceber os movimentos do mercado.

Para Drucker (1954) o melhor indicador de sucesso é o crescimento da empresa. Mas como as empresas alcançam e mantêm uma vantagem competitiva? Essa tem sido considerada uma pergunta fundamental no campo das estratégias. Tentando responder essa questão Porter (1980) utiliza uma matriz para fazer um diagnóstico e posicionar a empresa na indústria em que atua em determinado período do tempo; Teece, *et al.*, (1997); Eisenhardt e Martin, (2000) desenvolvem a teoria da criação de valor em ambientes de crescimento acelerado; Mintzberg (2006), sugere o ajuste de processos gerenciais e a perfeita adequação da estrutura à estratégia definida; Teece, Pisano e Shuen, (1997) trabalham com a perspectiva da posse de recursos extras para criar e manter a vantagem competitiva sobre a concorrência e Hamel & Prahalad (1994) desenvolvem a teoria das competências essenciais, condicionantes para o sucesso da organização.

Orientado pela lógica do negócio, Porter (1987) afirma que as batalhas com a concorrência acontecem na arena do mercado, ao passo que no nível corporativo, conforme as organizações se desenvolvem e aumentam de tamanho a complexidade aumenta. Esse aumento da complexidade é citado no trabalho de Grinyer *et al.* (1990) que afirma que o sucesso da recuperação do desempenho acontece quando as organizações centram seus esforços na melhoria dos aspectos operacionais, em particular nas áreas de marketing e da produção. Na versão destes autores, as boas práticas de gestão, contemplando a gestão eficiente dos recursos humanos e a comunicação horizontal e vertical eficiente, associados a um sistema de planejamento estratégico eficaz e ações de marketing direcionadas para o cliente contribuem para a eficiência na recuperação do negócio.

As pesquisas de Robbins e Pearce II (1992) se aproximam da versão de Hofer (1980) sobre *turnaround* após períodos de declínio. Para os autores a recuperação do desempenho das organizações pode ser dividida em duas etapas: desenvolvimento de atividades de redução de custos e ativos (*retrenchment*) e o *turnaround* após a empresa ter estabilizado os resultados econômicos, conforme mostra a Figura 8.





**Figura 8** - O processo de recuperação de Robbins e Pearce II

Fonte: Adaptado de Robbins e Pearce II (1992, p.291)

A Figura 8 mostra (quadrante 1) o momento em que a organização começa a sentir os primeiros efeitos do declínio. É quando a cegueira (WEITZEL, JONSSON, 1989) dos executivos dá lugar a evidências que sinalizam crises (SCOTT, BRUCE, 1987) mais contundentes. É nessa fase que a combinação dos fatores internos e externos empurra a empresa para a necessidade de recuperação. Neste estágio, um diagnóstico preciso é fundamental, pois, é baseado nele que o grupo gestor tomará as providências na intensidade que a situação requer.

O quadrante 2 mostra que o *retrenchment* é uma das ações de recuperação adotadas neste estágio, que pode acontecer por meio da redução de custos (quando a intensidade do declínio é baixa), ou através da venda de ativos fixos, motivados, neste caso, por crises mais agravadas. Morrow *et al.* (2004) pesquisando sobre a redução de ativo fixo como alternativa da melhoria do desempenho organizacional validaram o trabalho de Robbins e Pearce II (1982). Para estes autores é verdadeira a hipótese de que a aplicação de ações de *retrenchment* melhora a rentabilidade organizacional e acrescentam, indicando, que a natureza competitiva da indústria determina o rumo que a estratégia de *retrenchment* seguirá. Arogyaswamy e Yasai-Ardekani (1997) discordam dessa afirmação. Para estes autores, os investimentos em tecnologia e a busca contínua pela melhoria da eficiência na operação são os fatores determinantes para o *turnaround* bem sucedido dos negócios. Neste caso, a redução dos custos como atividade de

retrenchment pode comprometer o desempenho e a qualidade dos produtos da organização, conduzindo a empresa a um círculo vicioso que a levaria à falência.

A Figura 8 mostra também uma sobreposição entre o final do quadrante 2: processo de estabilidade e recuperação e o início do quadrante 3 processo de crescimento ou regresso ao crescimento (HOFER, 1980; SCHENDEL *et al.*, 1976; BIBEAULT, 1999). A duração entre uma fase e outra, segundo Robbins e Pearce II (1992) dependerá da capacidade que a organização tem de responder aos problemas identificados. Para os autores esta capacidade está diretamente relacionada a fatores como: recursos disponíveis, programas e políticas, estrutura organizacional, recursos humanos e recompensa. Chowdhury (2002) define a sobreposição entre os quadrantes 2 e 3 como uma caixa preta. Na opinião deste autor é neste momento que as estratégias de recuperação são adotadas e os primeiros sinais positivos começam a aparecer.

Fleck (2004) aponta para duas as condições essenciais para o sucesso de longo prazo nas organizações. A primeira delas está relacionada à “capacidade da empresa de exercer prolongado poder no mercado, ocupando posição privilegiada do setor” (FLECK, 2004, p. 84). A segunda habilidade está relacionada à “empresa projetar processos organizacionais que lhe permitam capturar, explorar e reconfigurar recursos valiosos e moldar consideravelmente seu ambiente de negócios” (FLECK, 2004, p. 84). Neste contexto a autora procura explicar que o desempenho superior de uma organização é regido pela flexibilidade e agilidade que ela demonstra em reconfigurar seus processos, utilizando os recursos excedentes com objetivo de acompanhar e criar as mudanças no mercado.

Pelas evidências identificadas no estudo, pode-se concluir que o declínio e a recuperação do desempenho empresarial é um processo holístico que envolve aspectos econômicos, financeiros, estratégicos e humanos. Desencadeados por uma sequência de acontecimentos, espalhados numa linha de tempo variável. Tendo como *inputs* fatores relacionados ao ambiente interno e externo à organização.

O *turnaround*, por sua vez, surge como uma necessidade para se evitar a degradação dos recursos financeiros originados pelos momentos de declínio. Nesse sentido, se observa que a gênese da sangria de recursos está relacionada às más práticas de gestão e a fatores externos, principalmente, aqueles relacionados a políticas de regulamentação do setor, concorrência acirrada, alta da inflação e a alta dos juros.

No conjunto de alternativas para se inverter a curva do declínio e recuperar as organizações, autores sugerem ações multidimensionais integradas e foco na causa principal do desajuste organizacional. Nesse sentido um diagnóstico preciso é fundamental para subsidiar o grupo gestor na escolha da melhor alternativa. Também é evidenciado no estudo que o processo de recuperação é multifásico, ou seja, dividido em fases: análise, prognóstico, ações de recuperação e melhoria no desempenho.

Nesta última fase, contudo, é desejável que a organização regresse ao nível de desempenho anterior ao declínio. No entanto, Slatter e Lovett (1999, p. 3) alertam “é importante compreender que em princípio muitas situações de recuperação podem nunca alcançar tal posição”. Para esses autores, mesmo uma empresa não alcançando os níveis anteriores de desempenho poderá voltar a competir no mercado, entretanto, a manutenção dos índices de rentabilidade estará prejudicada, deixando a organização vulnerável a futuras crises. Sem um fluxo de caixa adequado a empresa perde vantagem competitiva sobre a concorrência e este fator é preponderante para a sustentabilidade do negócio.

### 2.3.2 O *turnaround* nas organizações sob o enfoque do contexto, conteúdo e processo

De acordo com Pettigrew (1992) um estudo coerente dos fatores de declínio e *turnaround* organizacional deve considerar as seguintes dimensões: conteúdo, processo e contexto.

Na análise de Bibeault (1999) a recuperação empresarial é sinônimo de retomada sustentável da organização aos padrões de desempenho anteriores ao início da etapa do declínio. Os fatos que originam o declínio da organização, bem como as ações estratégicas apontadas por pesquisadores como necessárias para o *turnaround* dos negócios serão tema desta análise. Para isso serão apresentados os conceitos dos principais autores que estudam a matéria, finalizando com o detalhamento do *framework* proposto por Robbins e Pearce II (1992).

### 2.3.2.1 Análise do declínio e turnaround sob o enfoque do contexto

De acordo com Pettigrew (1992) a análise do contexto deve considerar as questões sociais, tecnológicas, econômicas e políticas (contexto externo), bem como as questões de estrutura, cultura interna, processos de produção e poder (contexto interno). É unânime entre os autores estudados, Schendel *et al.* (1976), Hofer (1980), Kierulff, (1981) e Welsh e Whate (1981), Bibeault (1999), Slatter e Lovett (1999), Robbins e Pearce II (1992), Pant (1991) e Pandit (2000), que após a identificação dos primeiros sinais de crise, ações emergenciais devem ser tomadas. Porém, não há convergência sobre a prioridade das ações. Para Schendel *et al.* (1976) e Bibeault (1999) é necessário, de imediato, eliminar a crise financeira; para Slatter e Lovett (1999) é preciso considerar as ações do passado para propor um novo conjunto de estratégias que reverta as causas do declínio; para Kierulff, (1981) e Welsh e Whate (1981) é preciso que a empresa vença, primeiro, as resistências externas (barreiras de entrada, legislação, regulamentação governamental); para Bibeault (1999) é preciso, inicialmente, que a empresa se preocupe em melhorar os métodos de gestão; e para Pant (1991) e Pandit (2000) é preciso que a organização se adapte às mudanças do ambiente econômico, readequando estrutura e portfólio de produtos.

De acordo com Slatter e Lovett (1999), não faz sentido elaborar uma lista extenuante de sintomas de declínio, pois as variáveis dependem da combinação dos fatores internos da organização com a situação do ambiente econômico vivido. Desta forma Bibeault (1999) propõe a categorização dos sintomas do declínio em: 1) indicadores que possibilitem a análise do potencial de falência da organização; 2) sinais de longa duração, atribuídos a indicadores como, diminuição do *market share* e aumento de dívidas a pagar; 3) sinais comportamentais adversos: deficiência na comunicação interna; percepção de redução da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos; atraso no pagamento de fornecedores e de funcionários; baixa rotação dos estoques e aumento das reclamações dos clientes, originadas por produtos fora do prazo de validade ou defeituosos.

Ainda sob o enfoque do contexto as causas do declínio podem ser de origem externa (MONE, 1998) ou interna à organização (CAMERON, ZAMMUTTO, 1983).

As causas externas estão relacionadas aos fatores sócio-econômicos (recessão econômica, variáveis externas da indústria, legislação e regulação governamental).

As causas internas dizem respeito à rigidez dos processos e a falta de excedentes organizacionais (capacidade de gestão, recursos humanos e técnica). Porém, Bibeault (1999) alerta para o reducionismo que muitos cometam ao atribuir exclusivamente a má gestão à causa principal da crise que leva ao declínio. Para esse autor, elementos como a falta de delegação; a superficialidade da gestão; as mudanças constantes do primeiro escalão; problemas de gestão do fluxo de caixa e uma diretoria pouco comprometida são elementos que devem ser acrescidos à lista de causas internas que podem dar origem a crises que levam ao declínio das organizações.

O autor alerta também, para o fato de as organizações cometerem o equívoco de pensar que a expansão dos negócios é a forma mais segura para ser chegar ao sucesso (Bibeault, 1999, p.54). No entendimento deste autor o crescimento desordenado pode implicar no distanciamento do *core business* da organização. Quando isso acontece, a empresa tem dificuldades de manter sua competitividade, ficando suscetível a investida da concorrência.

### 2.3.2.2 *Análise do turnaround sob o enfoque do conteúdo*

De acordo com Pettigrew (1992) a análise do conteúdo deve abordar as áreas em transformação na organização. O autor se refere às áreas de marketing, produção, finanças e recursos humanos. Ficou evidenciado no estudo realizado, que os autores preocupam-se em investigar as mudanças que se ocultam por debaixo da estratégia adotada pelas empresas.

O Quadro 2 apresenta um resumo das principais mudanças provocadas pelas estratégias de *turnaround*, segundo os autores estudados:

Autor	Ano	Mudanças provocadas pelas estratégias de <i>turnaround</i>
Schendel <i>et al.</i>	1976	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adequação da estrutura de gestão;</li> <li>- Adequação da estrutura da organização;</li> <li>- Aumento da eficiência organizacional;</li> <li>- Aumento da capacidade de produção;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em novas tecnologias;</li> <li>- Melhoria das plantas industriais;</li> <li>- Participação em novos mercados.</li> </ul>
Hofer	1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do <i>market share</i>;</li> <li>- Redução de custos;</li> <li>- Redução de ativos.</li> </ul>
Hambrick e Schecter	1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reposicionamento da estratégia da organização;</li> <li>- Reposicionamento dos produtos.</li> </ul>
Thiétar	1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegação de poder;</li> <li>- Criação de produtos diferenciais;</li> <li>- Venda de ativos;</li> <li>- Melhoria da eficiência organizacional;</li> <li>- Reposicionamento de mercado;</li> <li>- Integração vertical.</li> </ul>
Robbins e Pearce II	1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégias de <i>retrenchment</i>: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidação;</li> <li>- Venda de ativos;</li> <li>- Melhoria da eficiência da organização;</li> <li>- Corte em custos;</li> <li>- Reposicionamento do portfólio de produtos</li> </ul> </li> <li>- Estratégias de recuperação: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do <i>market share</i>;</li> <li>- Lançamento de novos produtos;</li> <li>- Aumento da diversificação por meio de aquisições;</li> <li>- Abertura de novos mercados.</li> </ul> </li> </ul>
Barker III e Duhaime	1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reposicionamento das áreas de marketing, produção e P&amp;D, ajustando a dinâmica do mercado;</li> <li>- Níveis mais exigentes de controle;</li> <li>- Reestruturação da organização (arranjo institucional).</li> </ul>
Bibeault	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da eficiência;</li> <li>- Redefinição dos ativos da empresa;</li> <li>- Desaceleração dos investimentos;</li> <li>- Troca de comando;</li> <li>- Diversificação do portfólio de investimentos.</li> </ul>
Slatter e Lovett	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento dos controles financeiros;</li> <li>- Reposicionamento dos produtos;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisições como forma de crescimento;</li> <li>- Troca de comando</li> <li>- Melhoria do desempenho da gestão</li> </ul>
--	--	---

**Quadro 2** - Estratégias de *turnaround* identificadas pelos autores

Fonte: Autores pesquisados

A troca de comando da empresa pode ser entendida como uma proposta de mudança na gestão das empresas deficitárias. Schendel *et al.* (1976) argumentam que a promoção de mudanças radicais pode gerar conflito dentro da unidade de comando. Nesse sentido as organizações optam pela substituição dos elementos da direção. De acordo com Sudarsanam e Lai (2001) há evidências que corroboram para se afirmar que a substituição da direção de uma empresa, está inversamente relacionada com a alta das ações, ou seja, se o alto comando consegue manter um desempenho razoável e suas ações se mantêm em patamares aceitáveis o risco de substituição é baixo.

De acordo com Arogyaswamy e Yasai - Ardekani (1997), a etapa de recuperação do desempenho pode ser dividida em dois momentos: 1) etapa de reestruturação operacional onde a prioridade é reduzir custos e a; 2) etapa de reestruturação operacional do ativo que implica na adoção de medidas que aumentem a eficiência e reduzam ativos.

A primeira etapa vale-se do objetivo de recuperar a lucratividade por meio da adequação dos custos, reduzindo custos fixos, diretos e indiretos (SLATTER, LOVETT, 1999). Esse tipo de estratégia é mais usado por organizações em dificuldades financeiras. Em curto prazo, espera-se que a empresa mantenha um fluxo de caixa razoável e aumente seus lucros (HOFER, 1980).

Na etapa de reestruturação operacional do ativo são adotadas estratégias que permitem a empresa um melhor aproveitamento da capacidade de produção. Comumente nesta fase acontece o fechamento de fábricas e escritórios de representação que não apresentam os resultados esperados. O objetivo é aumentar a eficiência operacional dos negócios, maximizando os ativos disponíveis (BIBEAULT, 1999; HOFER, 1980). De acordo com Hambrick e Schecter (1983) à lista acima se deve acrescentar os investimentos em tecnologia (aquisição de equipamentos e softwares) e capacitação de pessoal que permitam o aumento da eficiência de produção. De acordo com Robbins e Pearce II (1992) é nesta etapa que ocorre o reposicionamento dos negócios da empresa, revestindo-se, portanto, de fundamental importância para o sucesso da organização.

O *turnaround* em uma organização que passa por problemas de declínio exige, de acordo com Hambrick e Schecter (1983), a adoção de ações como o lançamento de novos produtos, campanhas mais agressivas de marketing, aumento do esforço de vendas e a promoção de produtos. Robbins e Pearce (1992) sintetizam as ações sugeridas por Hambrick e Schecter (1983), quando afirmam que neste estágio as empresas tendem a reposicionar-se no mercado procurando nichos mais lucrativos. Para esses autores a realização de parcerias estratégicas, *joint ventures* ou acordos de licenciamento de produtos, bem como a liquidação de produtos e linhas de produção que não se ajustam ao *core business* da empresa é comum nas situações de *turnaround*.

### 2.3.2.3 Análise do turnaround sob o enfoque do processo

Bibeault (1999), Slatter (1984), Robbins e Pearce II (1983), Slatter e Lovett (1999) e Chowdhury (2002), são autores que contribuem para a análise do processo nos movimentos de declínio e *turnaround* organizacional. De acordo com Pettigrew (1992), quando analisado o processo, se devem considerar as ações, reações e interações entre as partes interessadas, e como elas realizam a mudança. O objetivo principal é entender como as organizações aplicam as ações planejadas para promoverem o *turnaround* nos negócios.

Chowdhury (2002) define *turnaround* como a combinação de eventos que juntos concorrem para a retomada dos negócios num determinado período de tempo, que inicia ainda enquanto a empresa encontra-se em declínio, culminando com o momento em que a organização volta aos patamares anteriores de desempenho.

O primeiro autor a dividir em fases o processo de *turnaround* foi Bibeault (1999). Segundo seu entendimento, o *turnaround* compõe-se de: fase inicial; avaliação; emergência e estabilização e retomada do crescimento. Para o autor, o momento crucial é quando a empresa percebe que precisa adotar ações de impacto para melhorar os indicadores de desempenho.

O Quadro 3 apresenta um resumo das fases do *turnaround* sugeridas por Bibeault:



Autor	Fase	Perspectivas
Bibeault (1999)	Fase inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança de gestão (CEO);</li> <li>- Decisão por realizar transformações na organização;</li> </ul>
	Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pode ser apoiada por consultores externos;</li> <li>- Elaboração de um plano de sobrevivência e recuperação;</li> <li>- Plano de comunicação interno e externo sobre as ocorrências de mudanças.</li> </ul>
	Emergência e estabilização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação em assegurar a sobrevivência;</li> <li>- Desenvolvimento de ações de retrenchment;</li> <li>- Reestruturação dos ativos da empresa;</li> <li>- Intervenção na gestão das operações;</li> <li>- Redefinição das estratégias de marketing;</li> <li>- Adequação da estrutura de pessoal a nova organização;</li> <li>- Incremento das margens de eficiência operacional;</li> <li>- Melhoria da liquidez, reestruturação do passivo;</li> <li>- Melhoria dos processos de controle.</li> </ul>
	Retomada do crescimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento do volume dos negócios;</li> <li>- Criação de suporte financeiro para sustentar o crescimento;</li> <li>- Aumento da capacidade produtiva;</li> <li>- Reposicionamento dos produtos existentes e lançamento de novos;</li> <li>- Investimento nas competências humanas da empresa.</li> </ul>

**Quadro 3** - Fases do *turnaround* sugeridas por Bibeault (1999)

Fonte: Bibeault (1999)

A exemplo de Bibeault (1999) Slatter e Lovett (1999) indicam quatro etapas para o *turnaround*: análise da situação; recuperação do desempenho; mudança estratégica e recuperação organizacional.

O Quadro 4 apresenta um resumo das fases do *turnaround* sugeridas por Slatter e Lovett (1999):

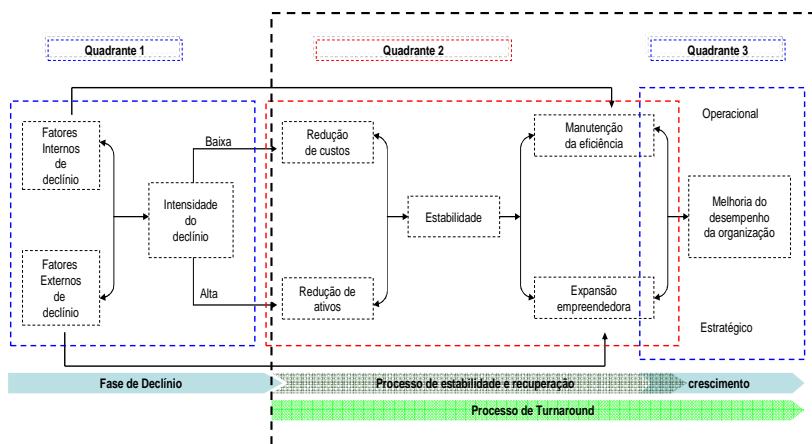
Autor	Fase	Perspectivas
Slatter e Lovett (1999)	Análise da situação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de diagnóstico situacional;</li> <li>- Avaliação das possíveis estratégias de recuperação;</li> <li>- Avaliação da equipe de gestão;</li> <li>- Avaliação da estrutura organizacional;</li> <li>- Consenso entre os sócios sobre a alternativa de recuperação mais viável;</li> <li>- Desenvolvimento de um plano para gerar mais fluxo de caixa;</li> <li>- Mudança do gestor (CEO).</li> </ul>
	Emergência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação de ações de curto prazo (6 a 12 meses);</li> <li>- Redução dos custos operacionais;</li> <li>- Aumento do fluxo de caixa;</li> <li>- Aumento do esforço de marketing e vendas;</li> <li>- Redução do quadro de pessoal;</li> <li>- Redução de estoques</li> <li>- Eliminação de linhas de produtos com pouca rentabilidade;</li> <li>- Antecipação das contas a receber;</li> <li>- Negociar prazos de dívidas;</li> <li>- Aporte de novos recursos por meio de financiamentos.</li> </ul>
	Mudança estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reposicionamento estratégico dos negócios ligados a empresa;</li> <li>- Reposicionamento de mercado que requerem novos investimentos</li> </ul>
	Recuperação organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lançamento de novos produtos;</li> <li>- Ampliação do mercado (market share);</li> <li>- Aquisição de novos negócios.</li> </ul>

**Quadro 4** - Fases do *turnaround* sugeridas por Slatter e Lovett (1999)

Fonte: Slatter e Lovett (1999)

Robbins e Pearce II (1992) desenvolveram um *framework* de recuperação empresarial considerando os trabalhos desenvolvidos anteriormente por Slatter (1984) e Bibeault (1999), este último, originalmente publicado no ano de 1982, conforme é demonstrado na Figura 8. Para efeito deste estudo consideraremos os itens abordados nos quadrantes dois e três, conforme mostra a Figura 9.

O quadrante dois mostra o processo de estabilidade e recuperação que, para os autores, são fases complementares. Como pode ser observada na Figura 9, a fase do processo de estabilização e recuperação se sobrepõe a fase seguinte (crescimento). Para os autores é difícil definir quando uma fase termina e outra inicia. Por se tratar de um processo, os indicadores de desempenho devem ser mensurados constantemente.



**Figura 9** - O processo de recuperação de Robbins e Pearce II - b  
Fonte: Adaptado de Robbins e Pearce II (1992, p.291)

Robbins e Pearce II (1992) indicam que o processo de *turnaround* (quadrante dois) inclui duas fases com atividades estratégicas: o *retrenchment* e a recuperação. A estabilização da situação econômica é o objetivo da fase de *retrenchment*. De acordo com a extensão da crise, as ações serão mais densas, podendo, nos casos de extrema severidade, reduzir custos e ativos, simultaneamente. Aquelas empresas em situação menos severa de crise estão sujeitas a ações menos traumáticas, exigindo ou redução de custos ou redução de ativos. (HOFER, 1980).

Para Schendel *et al.* (1976) quando os problemas internos são apontados como os principais causadores do declínio na organização, a resposta a esses problemas, normalmente, está vinculada a ações de melhoria da eficiência organizacional. No caso do declínio ser originado por problemas externos, a reconfiguração dos ativos, quase sempre, é a solução adotada pelas organizações para retomarem o crescimento.

Robbins e Pearce (1993) indicam que a severidade e a causalidade são as duas dimensões da situação de recuperação. Delas depende a natureza, extensão e velocidade da estratégia. Para estes autores, a amplitude da crise é definida pela situação financeira que a empresa apresenta em determinado momento da avaliação. Quanto mais severa for a crise financeira, mais velocidade dever-se-á imprimir na busca da estabilidade da organização. As origens (causalidade) do declínio financeiro podem estar ligadas a situações operacionais (baixa eficiência) ou estratégicas (necessidade de reposicionamento). Para os autores, somente uma avaliação das causas internas e externas poderá indicar qual a melhor estratégia que a empresa deverá adotar para voltar a crescer e recuperar sua posição de mercado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na presente investigação. A metodologia utilizada é resultado de uma combinação de fatores, principalmente aqueles relacionados às limitações e alternativas que o tema oferece. A principal limitação é a escassez de publicações nacionais sobre o tema, fato que, ao mesmo tempo, torna-se uma oportunidade de oferecer referenciais ao meio acadêmico sobre o declínio e *turnaround* das organizações.

#### 3.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO E PLANO DE INVESTIGAÇÃO

Para Yin (1989) as variáveis que determinam a escolha do melhor método de investigação científica dependerão das questões propostas pelo pesquisador. Para Lakatos e Marconi (1991), a ciência não existe se não for seguida de eficientes métodos de pesquisa, sendo que o método ajuda a compreender o processo e o produto originado pela investigação.

De acordo com as definições apresentadas neste capítulo, a presente dissertação classifica-se como um estudo de caso com predominância exploratória, qualitativa, sendo que o método de abordagem utilizado é de caráter descritivo.

Segundo Huberman (1999); Yin (2005) e Mucchielli (1996), o estudo de caso é uma estratégia metodológica classificada como exploratória, descritiva e interpretativa. Na opinião de Maren (1995, p. 239) o estudo de caso é eclético e pode ser trabalhado por meio das mais variadas técnicas e métodos que permitam a compreensão do fenômeno investigado.

Mucchielli (1996) aponta que existem três formas para se fazer estudo de caso: estudo de caso instrumental (definida a partir de um modelo teórico); estudo de caso múltiplo (quando se investiga duas ou mais situações e estudo de caso intrínseco ou único. O estudo de caso único trata de uma única realidade que pode ser estudada exaustivamente com objetivo de buscar novos elementos que possam corroborar com o objeto de estudo.

Minayo (1994) sugere que nas ciências sociais aplicadas predomina o método de investigação qualitativo, por permitir maior abrangência e profundidade, se comparado aos métodos quantitativos.

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como uma tentativa de se explicar em profundidade os resultados das informações obtidas em entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento. Esse tipo de abordagem facilita a descrição da complexidade dos problemas e a interação entre as variáveis, compreendendo e classificando processos sociais; oferecendo contribuição em processos de mudança; e criando e formando opiniões em grupos ou atitudes em indivíduos. (OLIVEIRA, 2008)

Yin (2004) qualifica o estudo de caso como qualitativo e acrescenta que tal método vem conquistando espaço significativo no meio acadêmico. O propósito deste método de estudo é estabelecer uma estrutura de discussão e debate, sem que com isso precise conter uma interpretação completa dos eventos reais. Para este autor a utilização do estudo de caso como método de investigação científica permite um alcance analítico maior ao pesquisador, com sorte que o mesmo pode inquirir em determinadas situações comparando-as com outras e com as teorias existentes, gerando, em muitos casos, sugestões para investigações futuras.

Riege (2003) acrescenta que o método de estudo de caso deve ser utilizado quando o investigador pretende avaliar com mais profundidade um fenômeno da vida real, permitindo ao meio acadêmico o ganho de conhecimentos que se originaram de observações e interpretações holísticas. Porém, Yin (2004) alerta para as deficiências do método, que poderão ser superadas se o pesquisador seguir procedimentos ordenados e não aceitar falsas evidências ou evidências tendenciosas.

De acordo com Martins (2002) um estudo de caso tem predominância descritiva. Isso é característico nas situações onde não se pretende intervir sobre a situação, mas sim, investigar e informar sobre os acontecimentos. Nesse sentido, o autor sugere que as características de um estudo de caso perpassam as peculiaridades da pesquisa qualitativa. Para este autor, os estudos de caso visam à descoberta, pois:

- o pesquisador mantém sua atenção a novos padrões que poderão surgir;
- amplia a interpretação do contexto, buscando o melhor entendimento do problema;
- expressa a realidade em sua forma mais profunda evidenciando a pluralidade dos fatos;
- recorre a fontes de informações diversas, ampliando o escopo da pesquisa;
- observa a realidade sob diferentes perspectivas, representando os diferentes pontos de vista presentes nos fatos investigados.

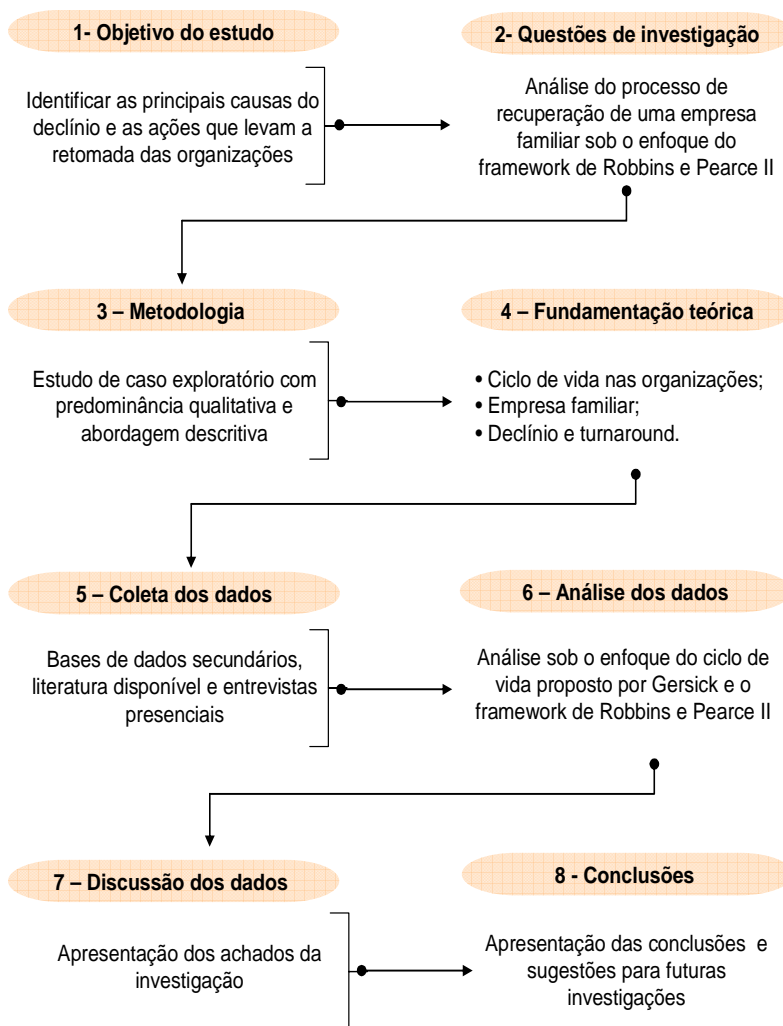
A qualidade de uma pesquisa qualitativa não depende do tamanho da amostra, mas dos atributos da própria amostra:

“O julgamento da validade de uma investigação científica pode ser obtido pela construção metodológica do trabalho, ao relacionar à formulação teórica, questão de pesquisa, perguntas, critério de seleção dos entrevistados – ou seja, é identificada já no exame do projeto. a triangulação de dados com o acréscimo de fontes diversificadas de evidências, como documentos, observações e literatura e seu encadeamento consistente na etapa de análise, ajuda a garantir a validade dos resultados suportados por entrevistas em profundidade.” (DUARTE, 2005, p. 67)

O autor completa dizendo que a confiabilidade do estudo está diretamente ligada a três pressupostos:

- seleção de informações para responder as perguntas da pesquisa;
- escolha de procedimentos adequados à questão da pesquisa;
- os resultados devem estar alinhados a teoria disponível e as informações levantadas durante a investigação. Nesse sentido, um plano metodológico para ser eficaz, deve dar atenção especial aos predicados que envolvem as perguntas de pesquisa.

A Figura 10 esquematiza o plano de investigação deste estudo:



**Figura 10** - Esquema do plano de investigação

Fonte: o autor

A Figura 10 apresenta, de forma objetiva, o plano de pesquisa e investigação da presente dissertação. É conveniente considerar que outros elementos fazem parte desta metodologia e estão distribuídos, na forma de processos, entre as oito etapas apresentadas.



### 3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

A definição das perguntas de pesquisa decorre da problemática e dos objetivos que se pretende estudar. A finalidade de perguntar é obter informações que possam contribuir para o entendimento do objeto em estudo. A seguir são listadas algumas questões que auxiliaram no levantamento das informações necessárias para atender aos objetivos deste estudo:

- Quais os propósitos da criação da empresa?
- Considerando o ciclo de vida da empresa, quais as fases de maior dificuldade na gestão e por quê?
- Quais as dificuldades enfrentadas nos momentos de sucessão na empresa?
- Como se deu o processo de profissionalização na gestão da empresa?
- Qual a participação da família na definição das estratégias da empresa?
- É possível identificar os fatores que levaram a empresa ao declínio?
- Se sim, quais são esses fatores?
- É possível identificar os elementos fundamentais que promoveram o *turnaround* nos negócios?
- Se sim, quais foram as estratégias utilizadas para estabilizar a empresa? E quais foram as estratégias utilizadas para recuperar a empresa?
- Quais estratégias ajudaram a retomar o crescimento da empresa?
- A severidade do declínio influenciou na escolha do conjunto de ações tomadas para sua recuperação? Se sim, de que forma?

### 3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para o exame dos dados levantados na presente investigação, optou-se pela adoção de duas categorias de análise:

1ª categoria: Modelo de CVO de empresa familiar proposto por de Gersick *et al.* (1997);

2ª categoria: *Framework* de Robbins e Pearce II (1992), que representa o processo de declínio e recuperação empresarial.

A adoção da primeira categoria de análise justifica-se pelo fato de a empresa, objeto da investigação, apresentar características de empresa familiar. Nesse sentido, as relações entre os elementos dos eixos da família, negócios e patrimônio ganham especial atenção e profundidade de análise. Convém salientar que, para a presente investigação, também foram estudados os ciclos de vida organizacionais propostos por: Miller e Friesen, (1984); Adizes, (1990); Churchill e Lewis (1983); Robert Quinn e Kim Cameron (1983); Scott e Bruce (1987); Kazanjian (1988) e Mount *et al.* (1993), apresentados na fundamentação teórica.

Também é utilizado nesta investigação o *framework* de Robbins e Pearce II (1992) que divide o processo de declínio e *turnaround* em 03 fases: fase de declínio; fase de estabilidade e recuperação e fase do *turnaround*. O estudo em profundidade das fases propostas pelos autores permite que a investigação atinja seus objetivos, pois, cada fase é caracterizada por elementos de compreensão facilitada.

### 3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa são os integrantes, e ex-integrantes de cargos de diretoria da empresa Dudalina S/A pertencentes à família. Também foram entrevistados os membros da família que têm participação acionária na empresa. Esse conjunto de entrevistas, mostrado no Quadro 5 subsidiou, em partes, o entendimento do CVO da empresa, bem como, ofereceu elementos decisivos para o entendimento das crises vividas por ela.

Entrevistado	Função	Data	Como
Vilson Luis de Souza	Sócio e Presidente do Conselho de Administração	18/11/2009	Entrevista pessoal
Márcio	Controladoria	18/11/2009	Entrevista pessoal
Vilson Luis de Souza	Sócio e Presidente do Conselho de Administração	20/01/2010	Entrevista pessoal
Sonia Regina Hess de Souza	Sócia e CEO da empresa	20/01/2010	Entrevista pessoal

Armando Hess de Souza	Sócio e ex- CEO empresa	03/02/2010	Entrevista pessoal
-----------------------	-------------------------	------------	--------------------

**Quadro 5** – Relação de pessoal entrevistado

Fonte: O autor, 2010.

Para o entendimento dos motivos que levaram a empresa ao declínio e posterior recuperação do crescimento no período entre 1989 e 2004, foram ouvidas as pessoas que faziam parte da diretoria da organização no período entre 1990 a 2004, pois, para Robbins e Pearce II (1992) o ciclo completo entre o declínio do desempenho e a recuperação é de +/- 4 anos. Cabe observar que a Dudalina S/A enfrentou seu maior desafio no ano de 1991, em função da abertura abrupta das importações, sendo que nos anos 1996 e 2002 seu lucro também foi negativo. Nesse sentido, o período acima (1989 a 2004) se justifica como aquele que antecedeu o ápice das dificuldades da empresa.

### 3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O estudo de caso é “um meio para se coletar dados preservando o caráter unitário do objeto a ser estudado” (CARVALHO, 1997, p. 157). Para Martins (2008) o estudo de caso é uma tentativa de abranger todas as características do tema em estudo e pode, como uma análise qualitativa, complementar a coleta de dados nos trabalhos acadêmicos. Nesse caso a utilização da técnica de entrevista guiada é o sustentáculo para o trabalho.

Com base nesse entendimento a coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas (roteiro apêndice A), que permitiram entender com maior profundidade os eventos e acontecimentos objeto deste estudo. Para Richardson (2004) o uso da técnica de entrevista individual ajuda a extrair do entrevistado o que ele percebe como relevante em determinado problema e permite ao entrevistador uma leitura mais ampla sobre o entrevistado e quais suas conclusões sobre os fatos que serão estudados. As entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa. Porém foi considerado o fato de o entrevistado preferir um lugar neutro, onde ele pudesse dedicar tempo exclusivo para a atividade.

Um cronograma, indicando o nome do entrevistado, o dia, horário e local da entrevista, foi elaborado (modelo apêndice B). O objetivo do cronograma foi ajustar as agendas dos entrevistados e entrevistador, bem

como, o calendário de elaboração da presente dissertação. Com objetivo de tornar a entrevista mais objetiva foi enviado, por fax e/ou e-mail, o roteiro da entrevista aos entrevistados (apêndice A).

Os dados secundários, por sua vez, foram provenientes de análise documental. Foram avaliados relatórios de gestão; documentos e registros contábeis e gerenciais, bem como, outros documentos de posse da empresa que pudessem ajudar a compor sua história. Para o levantamento destas informações foi enviado, aos devidos departamentos da empresa, um *check list* (apêndice C) indicando a natureza da informação e o período a que ela se relaciona. O objetivo desta atividade foi organizar o tempo do pesquisador de tal forma que sua presença na empresa seja objetiva e profícua.

Bardin (1979) apud Richardson (2004) nos ensina que o processo de análise do conteúdo de um trabalho científico é composto por três etapas: pré-análise; descrição analítica e interpretação inferencial. Baseado neste conceito, as informações pesquisadas serão analisados sob as seguintes dimensões:

- 1º - Identificação e organização das informações relevantes coletadas na pesquisa documental – pré-análise;
- 2º - Estudos dos dados sob o enfoque do referencial teórico – descrição analítica;
- 3º - Reflexões, ilações e interpretações sob a luz do material coletado - interpretação inferencial.

Na pré-análise foi atribuída relevância especial para a classificação dos dados por ordem de importância, com o objetivo de alcançar os propósitos da presente dissertação. Na descrição analítica o enfoque foi dado à fundamentação teórica, nesta etapa, se promoveu as relações entre a teoria pesquisada e a experiência que o estudo proporcionou. Finalizando, as conclusões foram apresentadas para validação.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma importante limitação neste modelo de investigação científica está relacionada à obtenção dos dados que possam subsidiar a análise das inter-relações entre causa, situação, severidade, retração (*retrenchment*), resposta de recuperação e desempenho de uma organização que tenha enfrentado um processo de declínio e posterior *turnaround*. Por se tratar de informações consideradas confidenciais o pesquisador enfrentou resistências (naturais) da coalizão dominante

formal na liberação de tais informações e indicadores. Também se teve dificuldades na obtenção de registros da história do ciclo de vida da organização, ao que pese a história da empresa e de Dona Adelina estar devidamente registrada, a ausência dos fundadores impossibilita a obtenção de informações tácitas e a identificação das estratégias formuladas e aplicadas durante os momentos de dificuldade.

A falta dos registros contábeis reais é um fator limitante da análise nesta categoria de investigação. No caso específico da empresa Dudalina S/A, os dados contábeis disponíveis até o ano de 1997 não espelham, de forma completa, a realidade da empresa, portanto, em alguns momentos se deve ignorar tais elementos e confiar no depoimento dos sócios, sob pena de se fazer uma análise equivocada da situação.

É igualmente importante registrar que o tempo necessário para uma investigação em profundidade merece ser ampliado e, como isso não é possível, o fator tempo torna-se um componente restritivo, devendo ser considerado com a devida importância pelo pesquisador, sob pena de não conseguir lograr o êxito a que o trabalho se propõe.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados da empresa investigada. Na primeira etapa discorre-se sobre o histórico do setor, apresentando dados e fatos que contam a evolução da indústria têxtil nacional. O histórico da empresa é apresentado na sequência, com base em dados secundários e primários coletados durante as entrevistas. Na segunda etapa é descrito o ciclo de vida da empresa e as relações encontradas com o *framework* apresentado por Gersick *et al.* (1997). A terceira etapa é dedicada à análise dos dados sobre o declínio e *turnaround* sofrido pela empresa, sob o prisma do *framework* de Robbins e Pearce II (1992).

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

Registros históricos indicam que a entrada da indústria têxtil no Brasil data do período entre os anos de 1840 a 1915. Em 1865 o país já desenvolvia a cultura do algodão de forma sistemática, com mão de obra abundante e um mercado em franca expansão. De acordo com o relatório do BNDES (2006), em 1880, já era possível encontrar 50 fábricas em território nacional, empregando mais de 5.000 pessoas.

Os investimentos para o início da atividade alcançaram valores significativos entre os anos de 1893 a 1938. Neste período, o país importara máquinas oriundas da Inglaterra, Estados Unidos, Alemanha e França alcançando a cifra de 3.020.000,00 libras esterlinas. Valores considerados significativos para um país cuja atividade industrial encontrava-se na fase inicial. A Tabela 2 apresenta a evolução dos investimentos no período.

Ano	Valor <sup>(1)</sup>
1893	400.000
1912	700.000
1925	1.100.000
1938	820.000

(<sup>1</sup>) valores em libras esterlinas

**Tabela 2** – Picos de investimento em importação de máquinas têxteis entre 1890 a 1939

Fonte: BNDES 50 anos – histórias setoriais, 2002.

Em 1945, aproximadamente 200 fábricas empregavam 80.000 pessoas em toda a cadeia têxtil brasileira. Porém, somente no ano de 1965 o governo federal incluiria o setor têxtil como prioritário na política do Conselho de Desenvolvimento Industrial. Neste mesmo período o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES disponibilizava linhas de crédito especiais para o financiamento das atividades do setor.

As políticas públicas para o desenvolvimento da cadeia têxtil ganham força a partir do ano de 1966, quando foi criado pelo governo federal o Grupo Executivo das Indústrias Têxteis – GEITEX, sendo substituído mais tarde (ano de 1970) pelo GS – VIII que incluiria nas políticas de benefício, além da indústria têxtil a indústria de couro e calçados. Dentre os benefícios oferecidos ao setor estava a isenção tarifária para importação de bens de capital. (FLEURY *et al.*, 2007).

Na década de 1970, preocupados com a excessiva migração interna, o governo brasileiro decide implantar uma nova política de desenvolvimento para o interior do país. Em 1974 o Programa de Industrialização do Nordeste é lançado pelo governo federal e várias empresas do setor têxtil instaladas na região sudeste migram para o nordeste brasileiro em busca de incentivos financeiros e fiscais. (STEIN, 1979).

A partir de 1990 com a criação do Plano Setorial Integrado para o Setor Têxtil, expressivos investimentos foram realizados no setor. A reorganização de fábricas e a racionalização dos processos colocam a indústria têxtil brasileira num patamar acima, porém, ainda não suficiente para concorrer com as indústrias dos países desenvolvidos.

De acordo com o relatório do BNDES (2006), no período compreendido entre os anos de 1990 e 2005 o setor têxtil brasileiro realizou investimentos, na compra de máquinas, da ordem de 8,2 bilhões de dólares. Neste mesmo período há uma redução no parque fabril, que passa de 7.250 fábricas no ano de 1990, para 4.030 fábricas no ano de 2005.

Especificamente, no setor de malharia, a queda foi menos substancial, porém, de acordo com o relatório do Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI, (2006) a diminuição de fábricas neste setor foi de 32%. A redução maior aconteceu na década de 90, por conta da abertura abrupta das importações e em função da modernização do parque fabril nacional que conferiu maior produtividade às empresas.

Para os especialistas do IEMI (2006) os investimentos realizados no período eliminaram a defasagem tecnológica do setor, principalmente nos elos iniciais da cadeia (produção de fios e tecidos), elevando o setor



têxtil nacional a um nível tecnológico bastante avançado. Este movimento contribuiu para reduzir, na época, a idade média dos equipamentos. Como resultado da modernização do parque de máquinas o relatório do IEMI (2006) aponta para um aumento de sete vezes na quantidade total de teares, aumentando, substancialmente o número total de máquinas de malharia, fator que foi decisivo para a mudança no padrão de produção de tecidos, como mostra a Tabela 3.

Itens	Fiação		Tecelagem		Malharia		Acabamento	
	1990	2005	1990	2005	1990	2005	1990	2005
Investimento total em máquinas no período (US\$ Bilhões)	3,0		1,7		1,7		1,8	
Nº de fábricas	1.179	376	1481	493	3766	2582	818	575
Produção (1000 t)	1.142	1.294	803	1314	319	554	1063	1764
Nº de empregados (1000)	272	80	402	100	50	116	69	29

**Tabela 3** – Dimensões do setor têxtil em 1990 e 2005

Fonte: relatório IEMI/2006.

É importante destacar que a concentração dos investimentos (8,2 bilhões em 15 anos), permitiu a ampliação da produção em todos os sub-setores e reduziu o número de fábricas, à custa do aumento significativo de capital investido por unidade de emprego gerado (FLEURY *et al.*, 2007).

Nessa mesma época, de acordo com o relatório do IEMI/2006, pode-se observar uma dispersão regional da produção têxtil brasileira que, desloca-se do eixo sul/sudeste para estados do nordeste brasileiro. O deslocamento da produção para outras regiões do país somente foi possível em função da disponibilidade de financiamentos para implantação de novas plantas industriais e, em grande medida, graças às políticas de isenção fiscal promovida pelos estados. A estratégia das empresas resumiu-se, basicamente, na terceirização de subprocessos produtivos, a exemplo das facções. De acordo com o relatório IEMI/2006, as ações estratégicas do setor, tais como: planejamento, design e marketing, continuam concentrados nas regiões sul/sudeste brasileiro.

Também no período compreendido entre os anos de 1990 a 2005 há um aumento na produção do setor. A Tabela 4 indica os segmentos, dentro da cadeia têxtil, que tiveram aumento mais significativo.

Segmentos	Ano		Expansão (%)
	1990	2005	1990-2005
Filamentos	168	296	76%
Fios	1.141	1.294	14%
Tecidos	803	1.314	64%
Malhas	319	554	74%
Capacidade de beneficiamento	1.063	1.765	66%

**Tabela 4** – Produção têxtil em 1.000t

Fonte: Relatório IEMI/2006.

Observa-se que os segmentos de maior expansão concentram-se nos setores de filamentos e malhas, com 76% e 74% respectivamente de crescimento. O setor de tecidos vem a seguir com 64% de taxa de crescimento. Para Fleury *et al.* (2007), esse aumento na capacidade produtiva acompanha o aumento da demanda interna e promove a explosão de micro e pequenos empreendimentos, principalmente na atividade de confecção que, de acordo com os autores, oferece poucas barreiras de entrada.

Analizando o relatório do International Textile Manufacturers Federation – ITMF/2006, percebe-se que uma preocupação constante da indústria têxtil diz respeito à renovação do parque de máquinas. A automação e os avanços tecnológicos em software e hardware forçam a substituição de máquinas em períodos cada vez menores. A exemplo disso pode-se citar que, até a década de 90, os prazos para substituição de máquinas e equipamentos nas indústrias têxteis da Europa giravam em torno de 7 anos e no Brasil entre 9 e 10 anos. Na nova configuração da cadeia global esse prazo tende a ser reduzido cada vez mais, atingindo patamares inferiores a 6 anos.

Sobre a internacionalização da cadeia têxtil e de confecção brasileira Tenan e Miranda (2007) sugerem que o setor tem-se mantido a margem dos grandes movimentos globais de internacionalização, muito embora o panorama mundial aponte tendências à internacionalização dos negócios e a formação de cadeias globais de produção.

Para Fleury *et al.* (2007), a produção brasileira tem foco restrito ao mercado doméstico, sendo que a exportação é esporádica e realizada nos momentos de retração do mercado interno. Para os autores essa

tendência pode ser considerada um resquício das políticas de proteção da indústria nacional dos anos 1980.

Na outra ponta das cadeias globais do setor estão as grandes empresas internacionais que, com a abertura do mercado na década de 1990, encontram uma indústria nacional desarticulada. Para Fleury *et al.* (2007), o setor preocupa-se mais em proteger seu produto dos importados do que ativamente atingir o mercado externo. O resultado desta política equivocada é desastroso, pois deixa a indústria têxtil brasileira à margem das cadeias produtivas globais.

Especificamente no caso da indústria da confecção, a tendência internacional aponta para uma externalização das etapas de manufaturas intensivas, principalmente aquelas que exigem grande aporte de mão de obra. A participação dos países emergentes restringe-se a esta produção, sendo que o comando do setor permanece com as empresas detentoras de grandes marcas.

No caso brasileiro parte da indústria nacional, a exemplo dos modelos internacionais, se organiza próxima às grandes cadeias de comercialização e produtoras de marcas nacionais e internacionais. Também em território nacional, as grandes empresas, detentoras das grandes marcas ou com participação destacável no mercado, comandam a cadeia, impondo padrões de qualidade e preço a seus fornecedores.

Grandes empresas com marcas mundiais como o caso da Lacoste, Tommy Hilfiger, Benetton, Zara, Nike, Adidas, Ecko Unld, estabelecem localmente sua produção em busca de ganhos de escala, importando de seus países de origem determinados itens de coleção. Olhando para o varejo, percebe-se que grandes empresas como Renner, C&A, Wal-Mart e Sears utilizam-se da mesma estratégia, com a diferença de investirem em design próprio. Os grandes compradores globais exercem um papel importante na estruturação da produção, uma vez que são os responsáveis pela comercialização e distribuição dos produtos, o que lhes dá poder de comando sobre toda a cadeia (GARCIA, 2003).

Cruz-Moreira (2003) classifica a partir do trabalho de Gereffi (1994) em dois os compradores globais identificados na cadeia têxtil e confecção:

- Os detentores de marca: são aquelas empresas que possuem canais próprios de distribuição e comercialização e apresentam marcas consolidadas no mercado. Seu esforço é concentrado no desenvolvimento de produtos e design. Como regras de negócio estas empresas não apresentam produção própria, a manufatura de seus produtos é terceirizada em empresas especializadas. Alguns

exemplos deste tipo de empresas: Lacoste, Tommy Hilfiger, Benetton, Zara, The Gap e Nike;

- Os grandes varejistas: são detentores de fortes esquemas de distribuição em mercados globais. Igualmente não produzem, terceirizam a produção. Uma diferença importante entre estas empresas e as do grupo anterior é que os varejistas não realizam gastos expressivos em desenvolvimento de produtos. Os produtos e modelos são desenvolvidos pelas empresas contratadas. Algumas empresas que atuam neste tipo de negócio: Wal-Mart, J. C. Penney, Sears, C&A.

De acordo com Fleury *et al.* (2007) a disseminação desta estratégia desencadeou importantes efeitos para as cadeias globais de produção, que passaram por um profundo rebaixamento dos preços, em virtude do acirramento da concorrência que passa a ser global. O crescimento da participação dos países periféricos, no comércio internacional de produção de têxtil e do vestuário, também é um fenômeno que surge a partir da estratégia acima identificada.

Se por um lado a participação nas chamadas cadeias globais confere uma experiência internacional a uma parte da indústria nacional de confecção, por outro lado, boa parte das empresas opera ao largo dessa lógica. As pequenas e médias empresas, característica da grande maioria das indústrias do setor, produzem e oferecem seus produtos de baixo preço, com design simples e baixa preocupação com qualidade, utilizando matérias-primas convencionais, operando com baixos custos e em muitos casos, escoando boa parte de sua produção no mercado informal. Outras operam em proximidade com o mercado, oferecendo uma combinação de velocidade com flexibilidade; são os chamados produtores de modinha que lançam coleções baseados em marcas famosas, num modelo de produção *Just in time*. Finalmente, um grupo destas empresas procura nichos de mercado, oferecendo produtos para grupos de interesse, direcionando seus esforços no design do produto.

## 4.2 A EMPRESA DUDALINA S/A

Um jovem casal intensamente apaixonado inicia uma vida de sonhos e esperança na pequena cidade de Luis Alves – SC. Assim inicia o texto oficial que conta a história da saga de sucesso da família Hess de Souza. A admiração dos primogênitos pela perseverança do casal Hess de Souza é visível no olhar e comportamento dos filhos quando

interrogados sobre a vida pregressa da empresa. A história da Dudalina S/A se confunde com a história da minha mãe (Adelina Clara Hess de Souza) afirma Vilson Luis de Souza, presidente do conselho de administração e um dos filhos do casal.

[...] minha mãe coordenava a empresa com mão de ferro e de todos os conselhos que recebemos o que mais ficou marcado entre os irmãos foi: não briguem, nem todo o dinheiro do mundo vale a honra a dignidade e a união de uma família (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2009).

Desta forma a empresa cresceu e os filhos amadureceram sempre unidos. O problema de um é o problema de todos:

[...] quando converso com um sobrinho ou parente qualquer sobre, por exemplo, seu fraco desempenho na empresa, faço isso com muita naturalidade, sem nenhum pudor ou constrangimento. Da outra parte o feedback também é aceito com naturalidade pois a outra pessoa sabe que a intenção é contribuir para o desempenho do profissional. As questões pessoais são esquecidas neste momento. A empresa é superior a tudo isso [...] (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2009)

Sob essa égide nasceu, cresceu e se desenvolveu a empresa. São 52 anos de história que inicia em 1957 quando o casal Rodolfo Francisco de Souza Filho (Seu Duda) e Adelina Clara Hess de Souza (Dona Adelina), casados desde 1947, decidiu constituir a Dudalina (junção dos nomes do Duda + Adelina).

A história da Dudalina, porém, inicia em 1955 quando seu Duda vai até a cidade de São Paulo e entre uma mercadoria e outra, que adquiria para abastecer seu pequeno armazém de secos e molhados, comprou um grande lote de tecidos de um comerciante turco da Rua 25 de março. (SOUZA, 1996).

A quantidade de tecido é tamanha que dois anos após adquirir a mercadoria o pequeno armazém de secos e molhados do seu Duda vendera uma pequena quantidade do produto. Dona Adelina, preocupada em “despachar” a mercadoria, toma a iniciativa e monta uma confecção. Aproveitando as habilidades adquiridas em um curso de corte e costura que fizera anteriormente, Dona Adelina convoca duas amigas que

possuíam máquinas de costura e inicia uma pequena fábrica. Os primeiros clientes foram operários de uma construtora. Logo o estoque de tecidos foi vendido e surge a DUDALINA. (SOUZA, 2002).

Mesmo na época o espírito empreendedor dos proprietários pode ser observado. A continuidade do negócio, pensava o casal, dependia da expansão da pequena fábrica de confecções. Aproveitando as informações de que em cada residência existia uma máquina de costura que, normalmente, era subaproveitada, os sócios tiveram uma grande idéia: alugar máquinas de costura e investir o pequeno recurso disponível em capital de giro para comprar matéria prima e financiar a venda dos produtos. O perfil das comunidades rurais da época indica que o escambo era uma forma comum de negociação. O dinheiro era mais facilmente encontrado em épocas de colheita das safras (normalmente, 3 vezes ao ano).

O primeiro grande momento da empresa aconteceu com a compra de equipamentos usados de uma confecção que fechara na cidade de Blumenau –SC. O financiamento das máquinas foi feito com recursos dos fornecedores da matéria prima (comerciantes de São Paulo). O ano era de 1957 e dois representantes comerciais foram contratados, definindo roteiro e região de representação individual. Dona Adelina é também ótima vendedora. Quando precisava, enchia o caminhão de camisas e, acompanhada por um filho e o motorista, saía para vender nas cidades da região. Só voltava para casa quando todo o estoque tinha sido vendido. (SOUZA, 1996).

Segurança e solidez são as amarras que envolvem a Dudalina desde sua fundação. A adoção de uma logomarca representada por uma ancora simboliza a intenção dos sócios.

[...] minha mãe, até quando pode, fazia o controle de qualidade dos produtos da empresa, nada passava em branco, ela não admitia falhas na produção [...] (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2009).

O casal sabe que para crescer mais precisa investir na modernização da fábrica. Isso significava a compra de máquinas de costura elétricas industriais, porém, na pequena cidade de Luis Alves – SC, não havia energia elétrica. A solução foi investir em um gerador próprio. O ano era 1959 e os pedidos não paravam de crescer.

O planejamento da sucessão da empresa já estava pronto. Em 1964 o casal adquire duas lojas na cidade de Balneário Camboriú – SC. As lojas de varejo funcionaram como uma escola para os filhos. O

expediente era de 14 horas por dia. Com a família crescendo, os dois filhos mais velhos começam a participar ativamente do negócio que, neste momento, é impulsionado pela grande demanda das novas coleções. Em 1969 seu Duda e Dona Adelina e seus 16 filhos, mudam-se definitivamente para a cidade de Blumenau. Mesmo ano que os primeiros indícios de profissionalização são observados na empresa. Com a inauguração da nova sede a empresa passa a contar com uma estrutura composta por departamentos de produção, finanças, vendas, compras administração de pessoal e desenvolvimento de produtos (SOUZA, 1996).

Nos anos 70 o grande impulso vem com a consolidação da empresa no mundo da moda. A Dudalina deixa de ser uma confecção e passa a ser uma empresa que faz moda. A marca tem mercado garantido em diversos estados brasileiros. Os investimentos em desenvolvimento de produtos começam a dar retorno. A camisa com colarinho bico de pato, fabricada pela empresa, é moda em todo país. Em 1974 a gestão da empresa passa para a segunda geração. Assume a presidência do conselho de administração Anselmo José e a diretoria de produção fica a cargo de Heitor Rodolfo. Em 1977 uma nova fábrica é inaugurada na cidade de Luis Alves – SC.

A chamada década perdida da economia nacional, anos 80, é também um período de superação na Dudalina. A empresa sofre com as cheias do Rio Itajaí-Açu em 1983. Produtos e máquinas são atingidos, obrigando a empresa, momentaneamente, a parar a produção. Em contrapartida os negócios são ampliados com a abertura de escritório de vendas na capital paulista, comandado por Sônia Regina, a sexta filha do casal. Em 1984 uma nova fábrica é inaugurada na cidade de Blumenau – SC.

Com o crescimento do negócio, em 1985 uma nova unidade é construída na cidade de Luis Alves – SC. No mesmo ano a produção de calças, bermudas, shorts e jaquetas é transferida para uma nova unidade, também na cidade de Blumenau – SC.

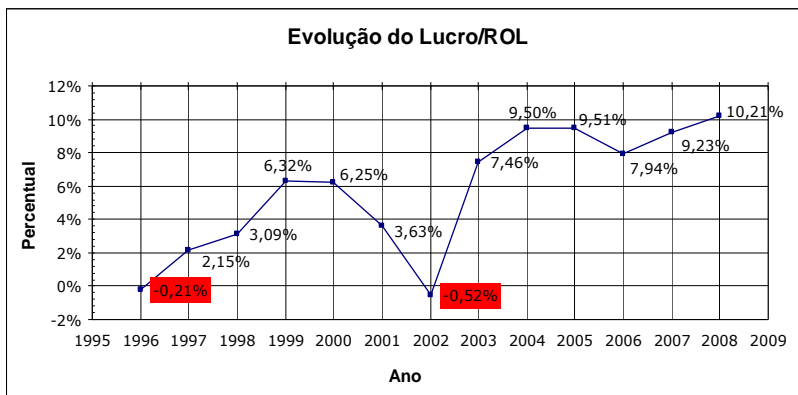
Em 1986 três unidades industriais são inauguradas: Lontras, Nova Trento e Presidente Getúlio, todas na região do Vale do Itajaí em Santa Catarina. Em 1988 a aquisição de um edifício na cidade de São Paulo marca a permanência definitiva da empresa no mundo da moda dos grandes centros. No prédio se instalam a diretoria de vendas e a filial paulista (SOUZA, 1996). Nesta época a empresa opera com os mercados *private labels*; exportação; criação de coleções para grandes magazines e coleções exclusivas, ampliando o mercado nacional e conquistando o mercado internacional (SOUZA, 1996; SOUZA, 2002).

No período compreendido entre os anos de 1984 e 1989 a empresa cresceu 250% (SOUZA, 2002). Preocupados com a explosão dos negócios o conselho de administração aprova a aplicação de 4% do faturamento anual em projetos de capacitação, treinamento e reformulação gerencial. É o primeiro indício de uma nova estratégia gerencial, profissionalizar definitivamente a gestão do negócio. Para tanto é criado o conselho de administração que tem como presidente o filho mais velho Anselmo José Hess de Souza, que passou a presidência executiva da empresa para Armando Hess de Souza.

O ajustamento da economia e a sequência de planos econômicos desastrosos trouxeram instabilidade a Dudalina, nos anos 90. A abertura de mercado, promovida pelo então governo Fernando Collor de Melo, em 1991, fez com que a empresa antecipasse mudanças. Para tanto os investimentos em modernização do parque industrial são constantes. Precursora no uso de novas tecnologias, a empresa torna-se a primeira camisaria do Brasil a ter sistema integrado de modelagem, encaixe e corte eletrônicos. Em 1994 acontecem as primeiras importações de tecidos da Itália e de Portugal. A marca Base entra no mercado em 1994 como um laboratório de franquias. A estratégia deu certo e cinco anos mais tarde a franquia é lançada com um amplo mix de produtos. Em 1996 a empresa enfrenta dificuldades e seu lucro é negativo. No ano seguinte (1997) a empresa contrata a Fundação Dom Cabral com o objetivo de repensar o negócio e a forma de gestão. Deste momento em diante a Dudalina assume a estratégia de focar seus produtos para a moda masculina adulta. Nos 5 anos seguintes o lucro volta a crescer e a empresa estabiliza novamente.

O início dos anos 2000 foi de ajustes na Dudalina. Após ver o lucro cair em 56% entre os anos 2000 e 2001, em 2002 o balanço da empresa mostra um lucro negativo em mais de 5% da receita operacional líquida. No ano seguinte (2003), Sônia Regina assume a presidência da empresa junto com os irmãos Renê Murilo, diretor de operações e Rui Leopoldo, diretor de exportações. Neste período as ações de responsabilidade social são intensificadas e o principal desafio da nova diretoria é manter e aprimorar o processo de gestão e fazer com que a empresa volte a apresentar lucro. Em 2003 os sinais de recuperação são expressos no balanço que apresenta uma ROL 32% maior do que o ano anterior, com lucro positivo de 7,46%. Os anos seguintes, até 2008, a empresa entra em um espiral crescente de faturamento e lucratividade. O Gráfico 1 demonstra a evolução do lucro da empresa sobre a receita operacional líquida, entre os anos 1996 e 2008.





**Gráfico 1** - Evolução do Lucro/ROL

Fonte: o autor, 2009

O Gráfico 01 demonstra claramente os períodos marcados por maior dificuldade financeira da empresa nos últimos 14 anos. A retomada dos lucros no ano de 1997 pode estar ligada ao fato de a empresa contratar uma consultoria para repensar o negócio e implantar um modelo de gestão mais agressivo, bem como a retomada, em 2003, pode estar relacionada à troca de diretoria que foi realizada no ano anterior. Tais hipóteses serão analisadas com mais profundidade no capítulo seguinte.

#### 4.2.1 A situação da empresa em 2009

Atuando com as marcas Dudalina Sport Chic, Dudalina Cult, Individual e Base & Co a empresa mantém um escritório de vendas (matriz) na cidade de São Paulo – SP e 04 unidades industriais. A unidade mais antiga (1957) está localizada na cidade de Luís Alves - SC e conta com uma planta de 2.926 m<sup>2</sup>. A unidade industrial de Blumenau – SC possui 5.085 m<sup>2</sup> de área construída e foi inaugurada em 1983. Em Terra Boa - PR, a empresa mantém uma unidade de 2.652 m<sup>2</sup>. A unidade de Presidente Getúlio possui 1.428m<sup>2</sup> m<sup>2</sup>. Ao todo são 14.046 m<sup>2</sup> de produção com 1.272 colaboradores diretos e 250 indiretos. O Quadro 6 apresenta um resumo das unidades de produção da empresa.

Descrição	Localização	Área construída m2	Nº colaboradores	Início das atividades
Unid. Industrial	Luís Alves	2.926	242	1957
Escr. Vendas	São Paulo	360	03	1983
Unid. Industrial	Blumenau	5.085	297	1983
Unid. Industrial	Pres. Getúlio	1.428	214	1989
Unid. Industrial	Terra Boa	2.652	416	1994
Total		12.451	1.172	

**Quadro 6** – Resumo da Empresa

Fonte: Dados fornecidos pela empresa, 2009

#### 4.2.1.1 Setor de atuação e principais produtos e marcas

O objetivo do negócio é a exploração da indústria do vestuário em fibras naturais, mistas ou artificiais, podendo ainda exportar ou importar. Sob essa perspectiva a empresa produz as marcas próprias: DUDALINA; INDIVIDUAL e BASE & CO, além de produzir para as principais marcas brasileiras, exportando para países do MERCOSUL e Europa.

As camisas de tecido plano são o principal produto da empresa e representam 70% da produção e vendas da empresa. A Dudalina fabrica malhas, calças e bermudas, comercializando, ainda, *boxers*, jaquetas, perfumes, acessórios, trajes, sapatos e tricôs.

Cada marca da empresa representa um público alvo que se pretende alcançar, conforme demonstra o Quadro 7.

Marca	Conceito da marca	Mix de produtos
BASE & CO	Criatividade e qualidade nos produtos. Focada para o público jovem	Camisas, <i>T-shirts</i> , malhas polo, calças, bermudas, <i>boxers</i> , tricôs, jaquetas, tênis, perfumes, mochilas e acessórios.
INDIVIDUAL	Focada no público masculino nos estilos: <i>life style, classic e Premium</i> .	Camisas, <i>T-shirts</i> , malhas polo, calças, bermudas, <i>boxers</i> , tricôs, jaquetas, <i>blazers</i> , gravatas, sapatos e acessórios.
DUDALINA	Focada no público masculino executivo.	Calças, camisas, gravatas, tricôs, jaquetas, <i>blazers</i> , sapatos e trajes.

**Quadro 7** - Mix de produtos

Fonte: O autor, 2009

Com a visão de futuro de ser a melhor empresa de moda masculina do Brasil, a empresa registra em seu planejamento estratégico a missão de “despertar no consumidor o desejo por nossas marcas”. Para isso os valores adotados pela empresa são:

Cliente: É nossa prioridade, necessita ser seduzido sempre.

Ética: É ser transparente e verdadeiro.

Inovação: É antecipar-se, criando novos desejos de forma sustentável.

Paixão: É o sentimento que nos move a fazer o melhor com prazer.

Pessoas: Construir relações sólidas e verdadeiras.

Para o presidente do conselho, Vilson Luis de Souza (2009): “A meta da empresa é tornar-se uma grande gestora de marcas, não se esquecendo de nossos parceiros no *Private Label*, da responsabilidade social e do foco na sustentabilidade do negócio.”

#### 4.3 CICLO DE VIDA DA EMPRESA

Adotando-se como base de análise o CVO proposto por Gersick *et al.* (1997), para uma empresa familiar, os estágios de desenvolvimento da Dudalina S/A foram divididos em três: Início das atividades, estágio de Expansão e Maturidade da organização. No Quadro 8 são apresentados os principais eventos que caracterizam o CVO da empresa:

Estágio do CVO	Eventos importantes na organização	Período
Início	Surgimento da empresa	1957 a 1973
	Aquisição das primeiras máquinas industriais	
	Filho mais velho assume a gestão	
	Mudança da empresa para Blumenau – SC	
Expansão	A segunda geração assume o comando	1969 a 1996
	Construção da nova sede na cidade de Blumenau – SC	
	Abertura do escritório de vendas em São Paulo - SP	
	Abertura das unidades industriais de Presidente Getúlio- SC e Terra Boa – PR	
	Crise da abertura de mercado no início da década de 90	
	Criação do conselho de administração	
	Toma posse o segundo gestor da segunda geração	

Maturidade	Empresa lidera a produção de tecido plano no país	1997 até o presente.
	Lucro negativo em 1996	
	Novo modelo de gestão é implantado	
	Lucro negativo em 2002	
	Toma posse o terceiro gestor da segunda geração	
	Abertura da unidade de produção de Brusque	
	Fechamento da unidade de produção de Brusque	

**Quadro 8** – Principais eventos do ciclo de vida da empresa

Fonte: O autor, 2009

Como mostra a Figura 6 do capítulo 2, as fases do ciclo de vida de uma organização, familiar ou não, apresentam uma tendência de sobreposição de eventos e datas. Desta forma, fica a juízo do autor definir marcos ou eventos que caracterizem a divisão estanque das fases, ou optar por intercalar os eventos, sobrepondo fatos e acontecimentos entre o término de uma fase e o início de outra. Neste caso, dadas as características da empresa, preferiu-se pela segunda opção, ou seja, sobrepor eventos entre uma fase e outra.

#### 4.3.1 Fase inicial – O primeiro ciclo da vida da empresa (1957 a 1973)

Esta fase é marcada pela concepção do negócio. É o período que transforma uma necessidade ou sonho do empreendedor em algo concreto. Para os autores estudados (GREINER, 1972; ADIZES, 1990; CHURCHILL, LEWIS, 1983; QUINN, KIM, 1983; MILLER, FRIESEN, 1984; SCOTT, BRUCE, 1987; KAZANJIAN, 1988; MOUNT *et al.* 1993; PASCALE, 1994; MACEDO, 1997; GERSICK *et al.* 1997) nesta fase o grande desafio é a sobrevivência da empresa. É o momento de testar a aceitação do negócio e do produto pelo mercado.

Para Gersick *et al.* (1997):

“A empresa que está no estágio inicial do proprietário controlador, os dois requisitos mais importantes para a sobrevivência são que ela reaja de forma flexível às necessidades dos clientes e permaneça muito eficiente em relação aos custos”. (GERSICK *et al.* 1997, p.155)

Na empresa estudada esta fase caracterizou-se pelo período de 1957 a 1973, sendo que a data final é aproximada e culmina com a mudança da empresa para a cidade do Blumenau – SC, pois, segundo relatos, nessa época a cidade escolhida oferecia infraestrutura mais compatível para o exercício da atividade da empresa (SOUZA, 2002).

O início da empresa se deu ao acaso. Seu Duda (Rodolfo Francisco de Souza Filho) marido de dona Adelina, foi a São Paulo fazer compras para abastecer seu pequeno armazém de secos e molhados, que mantinha junto com a família na pequena cidade de Luis Alves - SC. Aproveitando uma liquidação de tecidos, o então empresário comprou uma quantidade razoável do material. Dois anos após a compra, e com o tecido ainda em estoque, dona Adelina (Adelina Clara Hess de Souza), matriarca da família e idealizadora da empresa, tomou a iniciativa de montar uma confecção, inicialmente, para aproveitar o tecido em estoque.

[...] então eu pensei o seguinte: bom todas as noites nós estávamos vendendo camisas, cuecas aqui na loja. E porque eu não vou pensar em fazer alguma coisa deste tecido? [...] (ADELINA CLARA HESS DE SOUZA, *apud* FRÖHLICH, 2005)

Nesse período a empresa (armazém de secos e molhados) se confundia com a família:

[...] o armazém do meu pai era como a extensão da nossa casa, quando precisávamos de um quilo de arroz, descíamos e apanhávamos o produto, éramos em muitos lá em casa, cada um pegava o que bem entendia. Não havia um controle entre as contas da casa e a empresa [...] (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2009).

Para manter o novo negócio que iniciava a matriarca não media esforços:

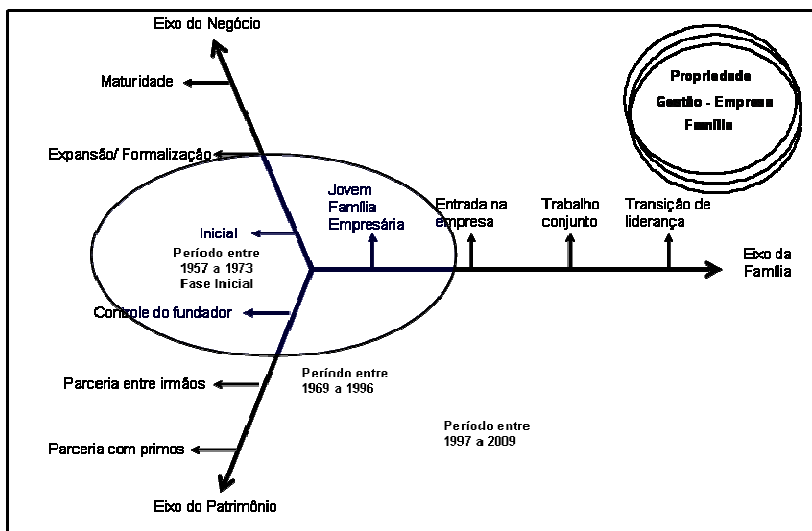
[...] eu mesma pegava uma Kombi e saía a vender nas lojas das cidades vizinhas: Brusque, Joinville, Dr. Pedrinho e Guaramirim [...] assim como eu saía a vender, eu vendia para um ou dois meses [...] eu mesma vendia, eu mesma entregava, eu mesma recebia. Todo o negócio estava em minhas mãos

[...] (ADELINA C. HESS DE SOUZA, *apud* FRÖHLICH, 2005)

[...] todo o negócio estava em minhas mãos [...] o corte das camisas era feito por mim, todo corte era feito por mim. Eu trabalhava de madrugada, até altas horas da noite. Quando Anselmo entrou, ele começou a me ajudar, mas a organização sempre estava comigo [...] (ADELINA C. HESS DE SOUZA, *apud* FRÖHLICH, 2005)

Os depoimentos corroboram com a descrição da fase inicial da organização proposta por Gersick *et al.* (1997). Para os autores, uma empresa familiar inicia suas atividades pela vontade do empreendedor chefe que controla todos os processos da organização, requerendo um perfil que aponte para características empreendedoras, tais como: persistência, determinação e constância de propósitos.

Nesta fase a presença da família na gestão dos negócios era total. Dona Adelina controlava a produção, ajudava a vender e gerenciava o negócio que era tratado como uma extensão da casa. Analisando o *framework* dos três ciclos de Gersick *et al.* (1997), pode-se concluir que, na fase inicial, a empresa apresentava a seguinte configuração:



**Figura 11** - Modelo dos três ciclos adaptado para a fase inicial

Fonte: Adaptado de Gersick *et al.*, 1997

Percebe-se que a sobreposição dos elementos propriedade e gestão e família, fica evidente nesta fase do ciclo de vida da empresa (detalhe no canto esquerdo da Figura 11). Apesar do esforço em expandir os negócios a gestão não se profissionaliza e o controle é exercido de forma absoluta pela matriarca da família.

#### 4.3.2 Expansão – Crescimento e crise (1969 a 1996)

Para os autores (GREINER, 1972; SCOTT, BRUCE, 1987; ADIZES, 1990) a fase de expansão é comum a todos os tipos de empresas. Para estes autores esta fase transcorre lentamente, podendo levar muitos anos ou perpassar gerações. No caso das empresas familiares Gersick *et al.* (1997) afirmam que nesta etapa as empresas formalizam a estrutura e preparam a organização para dar suporte aos novos entrantes na sociedade (sociedade entre irmãos – eixo da propriedade, na proposição dos autores). Nesta fase, acontece a reorganização do negócio e o crescimento se dá pela abertura de novos negócios, fato que exige uma ampliação do fluxo de caixa, pois é nesta etapa que a exigência por investimento em imobilizado se acentua. (KAUFAMANN, 1990; CHURCHILL, LEWIS, 1983; GERSICK *et al.* 1997; GREINER, 1972).

Para Souza, (1996) o chamado novo período da Dudalina foi caracterizado pelo crescimento contínuo. A área geográfica de atuação foi expandida e a empresa inicia seus primeiros processos de exportação. Com a transferência da empresa para a nova sede (Blumenau – SC), a planta de produção foi ampliada, associada a inauguração de três novas unidades de produção, chegando ao ápice com a instalação do escritório de negócios na cidade de São Paulo – SP. Neste período a empresa passou de 140 para 1.200 funcionários (SOUZA, 1996).

Outro marco importante na fase de expansão foi a passagem da gestão da empresa (passagem do bastão – eixo da família, Gersick *et al.*, 1997) para o primogênito do casal, Anselmo José Hess de Souza. Anselmo, que acompanhara os negócios da família desde a infância, assumiu a gestão dos negócios em 1974. Sua trajetória foi marcada pelo foco no mercado e na preocupação constante em formalizar a estrutura da empresa.

[...] com a entrada do Anselmo na confecção, houve uma evolução da empresa bastante acentuada, uma evolução muito grande. A entrada dele no negócio foi muito importante [...] ele saía a vender para o norte do Paraná e várias cidades. A evolução principal da empresa começou quando o Anselmo começou a trabalhar na Dudalina, porque eu sozinha não dava conta, pois eu estava grávida todo ano [...] (ADELINA CLARA HESS DE SOUZA, *apud* FRÖHLICH, 2005).

A necessidade de formalizar a estrutura pode ser o motivo da centralização excessiva que marcou a gestão de Anselmo José Hess de Souza. Como ele próprio admite:

[...] a minha estrutura era um pouco centralizadora. Eu tinha domínio de todas as áreas. Atuava, ou fiscalizava dentro de todas as áreas. Fazia através de acompanhamentos e trabalho. Eu tinha poder absoluto. Era eu que dava as regras totais. (ANSELMO JOSÉ HESS DE SOUZA, *apud* FRÖHLICH, 2005).

Nesta mesma fase os primeiros sinais de gestão profissional são evidenciados. Neste período um executivo externo (não pertencente à família) foi contratado.

[...] aí a empresa trouxe profissionais de fora que tinham experiência, contratação de profissionais, chefe de expedição, gerente comercial, eles já tinham experiências de outras empresas, sempre, ou quase sempre, da área têxtil, porque o têxtil tinha predomínio absoluto. (ANSELMO JOSÉ HESS DE SOUZA, *apud* FRÖHLICH, 2005).

A fase de transição entre o modelo centralizador, de controle absoluto, que Anselmo herdou da mãe dona Adelina, e o modelo de gestão profissional e descentralizada, foram precedidos de desconfortos entre as equipes. Como relata Anselmo:

[...] muitos profissionais contratados bateram de frente com a gestão familiar [...] as pessoas iam adquirindo vontade própria e eu era muito ditador



[...] (ANSELMO JOSÉ HESS DE SOUZA *apud* FRÖHLICH, 2005)

Em 1989, o então presidente executivo, Anselmo José Hess de Souza, passa a presidência executiva da empresa para o irmão, Armando Hess de Souza, e assume o recém criado Conselho de Administração. Anselmo deixa uma empresa capitalizada e com crescimento médio de 250% nos últimos 5 anos de sua gestão, porém, os problemas de gestão acumulavam-se e caberá à próxima gestão resolvê-los.

A transferência da gestão da empresa foi intermediada pela própria fundadora, como afirma Fröhlich:

“Uma vez que o presidente buscava interesses pessoais não consoantes com os interesses e a direção do negócio da empresa, foi necessária a intervenção da fundadora para direcionar um processo de transição da gestão para o outro filho”. (FRÖHLICH, 2005, p. 93).

Este fato demonstra que, apesar da sócia fundadora ter-se afastado da gestão dos negócios, a empresa conservava a característica cultural de gestão familiar.

A instalação de um Conselho de Administração não blindou a empresa de uma crise de gestão, disfarçada, no período anterior, pelo vertiginoso crescimento das receitas e do patrimônio da empresa.

Com a sucessão, a empresa assume um novo estilo gerencial. Greiner (1998) afirma que neste estágio, de transição entre uma gestão e outra, podem surgir grandes problemas organizacionais, marcados por pequenas crises de controle. Desse momento em diante, de acordo com o autor, o foco passa a ser na coordenação técnica. Igualmente Gersick *et al.* (1997, p. 201) afirma “a sucessão é o teste supremo de uma empresa familiar”.

Apesar do alerta dos autores, a sucessão na Dudalina não foi planejada. O novo presidente assume sem a qualificação desejada. Esta constatação fica evidente no depoimento do próprio presidente:

“O Anselmo iniciou um novo negócio que não era compatível com a Dudalina, então o conselho decidiu que ele deveria se afastar, para cuidar do próprio negócio, e me colocaram de presidente... eu não estava totalmente preparado... levei uns 2 anos para entender a dinâmica política da empresa,

durante esse tempo fui muito castigado [...]”  
(ARMANDO CÉSAR HESS DE SOUZA, 2010)

Colaborou para o agravamento da crise na Dudalina o fato de, entre 1990 e 1991, o governo brasileiro promover a abertura das importações, conforme afirma Armando:

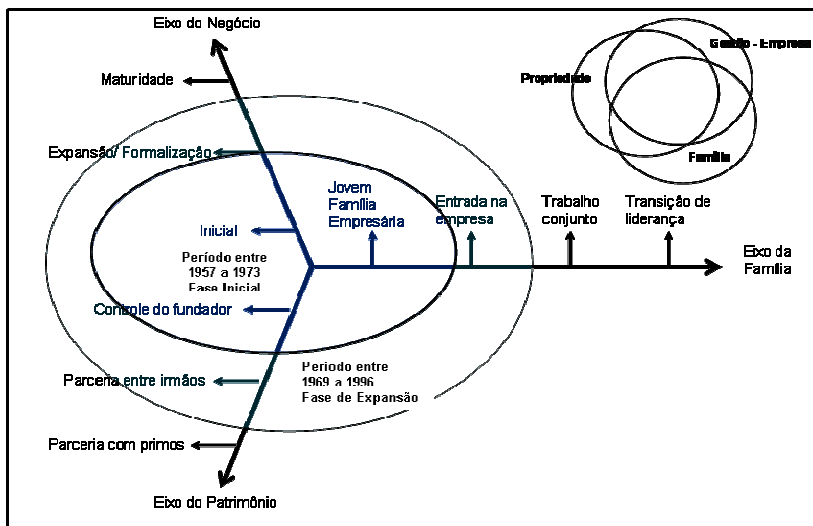
[...] com a abertura das importações, o setor têxtil de Blumenau viveu uma crise, que foi quase a sua destruição. Na Dudalina não tínhamos uma estrutura de custos para competir com os importados, foi um caos... Lembro que na nesta época sobrevivemos pela nossa teimosia [...] (ARMANDO CÉSAR HESS DE SOUZA, 2010).

Deste momento em diante a crise se instala na empresa que acumulara prejuízos financeiros.

Para Fröhlich (2005) os problemas que se acumularam na nova gestão, são em consequência de:

- Ausência de uma estratégia que fizesse frente ao novo modelo econômico brasileiro;
- Despreparo do novo gestor;
- Estilo de gestão totalmente familiar, “a empresa parecia continuidade da casa e as discórdias eram frequentes”. (FRÖHLICH, 2005, p. 98);
- Disputa pelo poder entre os irmãos;
- Lentidão na tomada de decisões, provocada pelos frequentes conflitos entre a gestão executiva, o conselho de administração e os acionistas.

Como se pode observar nesta fase da empresa, a presença da família no comando é total. O crescimento dos negócios e a passagem da gestão para Armando Hess estimulam a adoção de algumas ferramentas de gestão, na tentativa de conduzir a empresa de forma mais profissional. Olhando-se para o *framework* de Gersick *et al.* (1997) a fase de expansão da empresa pode ser representada pela figura 12:



**Figura 12** - Modelo dos três ciclos adaptado para a fase de expansão

Fonte: Adaptado de Gersick *et al.*, 1997

Na figura 12, a tentativa de profissionalizar a empresa está representada pela sobreposição dos três ciclos de Gersick *et al.* (1997), identificada pelo desenho na parte superior direita. Percebe-se que os elementos referentes a gestão, propriedade e família, começam a criar independência e são gerenciados de forma separada. Apesar da gestão se restringir aos membros da família, a empresa direciona esforços com o objetivo de separar os interesses da empresa dos interesses dos familiares, tornando a gestão independente. Porém, este objetivo somente é alcançado na próxima fase, quando a empresa entra para a maturidade.

#### 4.3.3 Maturidade – Ajustes e estabilidade financeira (1997 a 2009)

Apesar dos conflitos e disputas internos o presidente resiste à pressão e permanece no cargo até o ano de 2002. Trabalhando com adversidades múltiplas, mas focado no objetivo de organizar a empresa, o então presidente Armando Hess de Souza implanta uma gestão mais compartilhada e tenta se firmar como líder. Para Kaufmann (1990) as organizações que atravessam esse tipo de situação precisam adotar

mecanismos de gestão mais eficientes com objetivo de conduzir os negócios para o sucesso. Para o autor, a preservação da personalidade institucional depende da conservação dos valores básicos do negócio. Neste sentido, a Dudalina buscava uma identidade no mercado, visto que a produção havia sido diversificada e não havia uma segmentação de mercado, conforme pode ser observado pelo depoimento de um dos sócios:

[...] nós produzíamos dentro do mesmo parque fabril: camisa, calça, bermuda, blusa infantil, era uma salada russa e perdemos mercado, porque nós dispersamos o foco e tudo o que nós fazíamos era um produto de qualidade mediana. Foi uma briga quase que solitária do presidente com os conselheiros para dar mais foco à empresa... Isso se arrastou por mais de 5 anos [...] (ARMANDO CÉSAR HESS DE SOUZA, 2010)

Intuitivamente, ou não, a nova diretoria, coordenada por Armando Hess, direciona seus esforços na procura de uma resposta às dificuldades encontradas na gestão. A contratação de uma consultoria e a adoção de um modelo de gestão, focado na excelência, salvam a empresa de problemas mais sérios, conforme relata Armando:

[...] foi uma exigência minha que a empresa seguisse o modelo de gestão que estávamos implantando. Percebi que esta era uma forma de colocar minhas idéias na organização, pois tinha o aval e experiência da Fundação Dom Cabral. Desta forma consegui vencer algumas resistências, principalmente do conselho de administração. (ARMANDO HESS DE SOUZA, 2010).

Para Greiner (1972), quando um planejamento acontece de forma estruturada, a empresa passa a ser gerenciada por uma visão mais profissional, o trabalho em conjunto é reforçado (GERSICK *et al.* 1997), buscando-se a viabilidade do negócio a longo prazo (GALBRAITH, 1982) e a direção da empresa se volta à integração dos diversos níveis da organização.

A consolidação do novo modelo de gestão, apoiada pela consultoria, faz a empresa evoluir de um lucro operacional líquido negativo (ROL)

de R\$ - 63.000,00 em 1996, para uma ROL de mais de R\$ 3.700.000,00 no ano de 2000.

Os benefícios da mudança são sentidos em todos os níveis da organização, como relata um dos sócios:

[...] o Armando colocou um sistema de gestão e deixou a empresa atualizada tecnologicamente [...] o sistema integrado de gestão permite que nós tenhamos todas as informações possíveis em tempo real [...] (SÔNIA REGINA HESS DE SOUZA, 2010).

Este mesmo sentimento é compartilhado por Heitor Rodolfo:

[...] hoje, nós temos nas nossas fábricas previsibilidade absoluta. Nós sabemos que hora o produto está pronto. Nós temos um balanceamento de produção, temos assim a fábrica na mão. Hoje a Dudalina, se quiser, ela sabe quantos consumidores potenciais ela tem nos 5.563 municípios brasileiros. Então, ela tem todo um planejamento em cima disso. Hoje eu acho que a Dudalina é uma empresa com o maior grau de informação de confecção desse país [...] (HEITOR RODOLFO DE SOUZA *apud* FRÖHLICH, 2005)

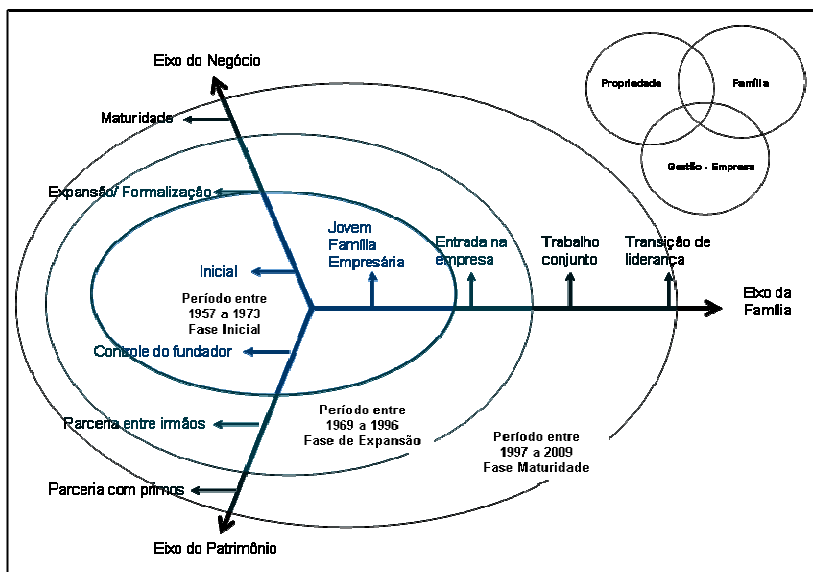
O novo modelo de gestão contribuiu para que a empresa pudesse se reposicionar no mercado e adotar estratégias mais agressivas e contundentes. A principal mudança pode ser atribuída ao fato de a empresa ter optado por trabalhar com 03 marcas de produtos e, desta forma, segmentar o mercado, definindo estratégias para cada público alvo identificado. A opção da Dudalina foi trabalhar com o mercado das classes A e B nas marcas: Base Co; Individual e Dudalina (segmentada nas marcas Cult; Business e Sport Chic). Esse comportamento proporciona uma vantagem competitiva para a empresa, de acordo com o depoimento do atual presidente do conselho de administração:

[...] hoje temos uma presença de mercado bem definida, a empresa tem uma visão clara do que acontece no universo da moda no mundo todo, do ponto de vista de produto, moda, tendências [...] acompanhamos de perto os chamados sinais fracos e sinais fortes de tendência, por isso a Dudalina está

sempre na vanguarda [...] (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2009).

A consolidação do novo modelo de gestão da Dudalina alcançou o ápice no ano de 2003. Neste período houve a troca da direção da empresa, que passou a ser presidida por Sônia Regina Hess de Souza. Esse fato, porém, não alterou as práticas organizacionais, tão pouco a forma e o modelo de condução dos negócios foram alterados. Greiner (1972) e Galbraith, 1982 concordam que empresas no estágio de desenvolvimento maduro têm maior facilidade em administrar suas equipes, pois, venceram barreiras de controle social e disciplina, sem com isso engessarem os processos. Para os autores, organizações que alcançam a maturidade mantêm processos sistematizados de gestão, selecionam, organizam e distribuem informações nos diversos níveis hierárquicos com o objetivo de manter uma constância de resultados.

Na Figura 13 pode-se observar o esquema proposto por Gersick *et al.* (1997) adaptado para a fase de maturidade do CVO da empresa estudada.



**Figura 13** – Modelo dos três ciclos adaptado para a fase de maturidade da empresa  
Fonte: Adaptado de Gersick *et al.*, 1997

Diferente da proposta conceitual dos autores, a referida empresa, apesar de considerada madura, não alcançou o estágio da parceria entre primos no eixo do patrimônio. Também é observado que a transição da liderança é feita já no primeiro ciclo da empresa (fase inicial), diferente da teoria dos autores que propõe que organizações familiares transferem o controle da empresa (transição da liderança – passagem do bastão) na fase da maturidade. Para a construção da referida figura foram considerados somente os eventos classificados como de impacto na organização. O critério escolhido foi o depoimento dos entrevistados e a bibliografia consultada sobre a empresa.

É nesta fase que a empresa encontra a maturidade, também, no modelo dos três ciclos proposto por Gersick *et al.*(1997). Para aos autores esta configuração de gestão (representada pela figura no canto superior direito da figura 13) é o ideal. Neste momento a empresa mantém independência na gestão. Os interesses da família já não interferem na condução dos negócios. No caso da empresa estudada, corrobora com essa afirmação o fato de a empresa homologar um modelo de gestão que é caracterizado pela existência de:

- Conselho de administração;
- Conselho de família;
- Acordo de acionistas.

O Conselho de Administração é um órgão de deliberação colegiada, sendo que a representação da empresa é privativa dos diretores. O Conselho de Administração compõe-se de 7 (sete) membros efetivos e 3 (três) suplentes, sendo 6 (seis) eleitos em assembleia geral dos acionistas e um indicado pelo acionista controlador. Os acionistas minoritários que representam mais de 20% (vinte por cento) do capital social com direito a voto podem indicar um dos conselheiros efetivos. Na composição do conselho, 3 (três) conselheiros são independentes, ou seja, escolhidos entre pessoas com amplo conhecimento em gestão, finanças, mercado e estratégia e que não tenham nenhuma relação com a empresa. Esta especificidade garante que os conselheiros mantenham sua independência no exercício da função. Atualmente, o presidente do conselho é Vilson Luis de Souza.

O conselho de família, intitulado Conselho de Família Hess de Souza, não tem personalidade jurídica e é formado exclusivamente pelos 16 filhos do casal Rodolfo Francisco e Adelina Clara Hess de Souza. O referido conselho é presidido por Adelina Sheila Hess de Souza Cunha, auxiliada por três membros efetivos, que se reúnem a cada bimestre para deliberação da pauta. A reunião do conselho, por sua vez, é realizada

anualmente com a presença mínima de 12 membros. Suas atribuições são várias e vão desde a discussão de instrumentos de proteção e diversificação do patrimônio da família, passando pela autorização para aquisição e venda de participações acionárias entre seus membros; discussão sobre desenvolvimento e formação dos acionistas; assuntos relacionados à sucessão e arbitragem de conflitos entre os membros. Vilson resume a função do conselho de família:

[...] nas reuniões do conselho gastamos 60% do nosso tempo em questões relacionadas ao relacionamento dos sócios, tratamos de cuidar dos aspectos relacionados ao afeto entre os irmãos. Outros 30% do tempo gastamos discutindo a cultura da nossa organização, formas de preservar a herança cultural deixada pelos nossos pais. Somente 10% do tempo dedicamos ao negócio em si. Para tratar deste assunto o fórum é outro [...] (VILSON LUIS DE SOUZA, 2009).

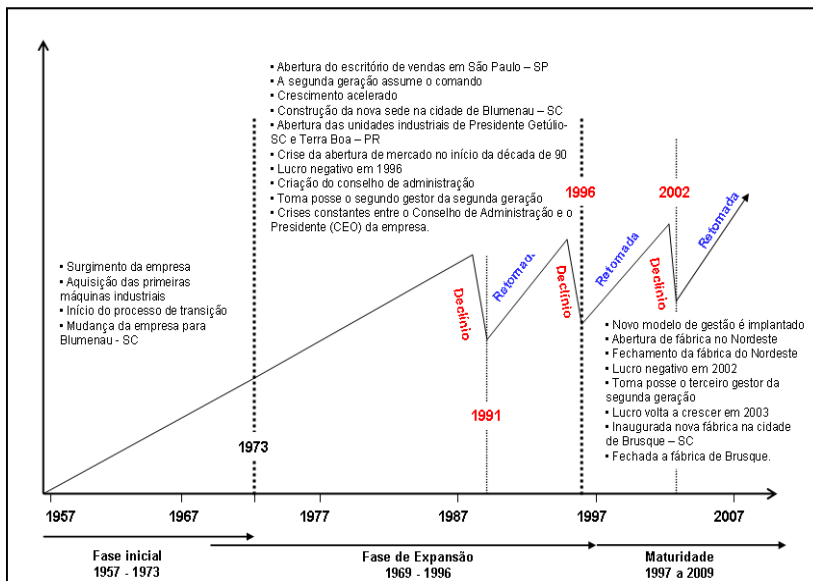
O Acordo de Acionistas, por sua vez, é um instrumento adotado para regular as relações entre os sócios das empresas, Dudalina S/A; ADRO Administração e Representações Comerciais Ltda. e Dudalina Participações Ltda., ambas pertencentes e controladas pela família Hess de Souza, estabelecendo princípios e normas de relacionamento e gestão nas empresas.

O documento estabelece que a empresa Dudalina S/A deverá ser administrada de forma profissional e tecnicamente como empresa de capital aberto; também fica expresso que a empresa não deverá ser conduzida como sociedade familiar. Este documento define ainda os critérios que deverão ser observados para o preenchimento de cargos de direção e gerência. O Acordo de Acionistas delibera sobre a forma de administração da Dudalina S/A; sobre a formação do Conselho de Administração e sobre a formação da diretoria. Assinam o referido Acordo de Acionistas os 16 irmãos e Dona Adelina.

#### 4.3.4 Resumo dos eventos de impacto no CVO da empresa

Quando analisados os eventos de impacto no ciclo de vida da empresa, sob a ótica do crescimento, declínio e *turnaround*, o CVO pode ser construído conforme mostra a Figura 14.





**Figura 14** – Eventos de impacto no ciclo de vida da empresa

Fonte: o autor, 2009

A Figura 14 identifica os principais eventos acontecidos durante os 52 anos de história da Dudalina. Percebe-se que as fases inicial e de expansão, sobrepõem-se no período entre 1969 a 1973. O referido período assinala eventos importantes como, por exemplo, a mudança da empresa para a cidade de Blumenau – SC (1969), a aquisição das primeiras máquinas industriais (1969) e o início da transição do comando para a segunda geração (1973 a 1974).

Conceitualmente, neste período a empresa encontrava-se na fase de expansão, porém, somente a partir da passagem do bastão (GERSICK *et al.* 1997) no ano de 1974, a organização expande seus negócios e cresce em faturamento, número de empregados, número de plantas industriais, iniciando o processo de profissionalização dos departamentos internos.

O Quadro 9 apresenta uma relação completa dos eventos marcantes no CVO da empresa estudada.

Fase	Ano	Evento
Inicial	1955	Compra do primeiro lote de tecidos
	1957	Nasce a Dudalina Confecções
	1957	Primeiros vendedores contratados
	1959	Aquisição de um gerador de energia elétrica para a fábrica
	1964	Compra de 2 lojas na cidade de Balneário Camboriú – SC
Expansão	1969	Mudança da fábrica para a cidade de Blumenau – SC
	1969	Mudança da fábrica para a cidade de Blumenau – SC
	1974	Passagem da gestão para a 2ª geração (Anselmo Hess de Souza)
	1977	Inauguração de uma nova unidade de produção na cidade de Luis Alves – SC
	1983	Fábrica de Blumenau é atingida pelas cheias do rio Itajaí-Açú
	1983	Abertura de um escritório de vendas na cidade de São Paulo
	1984	Inauguração de uma nova unidade de produção na cidade de Blumenau – SC
	1984	Inauguração de uma nova unidade de produção na cidade de Luiz Alves – SC
	1986	Inauguração de 03 novas unidades de produção nas cidades de Lontas, Nova Trento e Presidente Getúlio, ambas em Santa Catarina
	1988	Compra de um edifício na cidade de São Paulo – SP
	1989	Assume a presidência Armando César Hess de Souza
	1989	Criação do Conselho de Administração
	1994	Inicia a importação de tecidos de Portugal e Itália
	1994	Inauguração de uma nova unidade de produção na cidade de Terra Boa – PR
	1994	Lançamento da marca Base Co
Maturidade	1996	Empresa apresenta lucro negativo
	1997	Contratada consultoria da Fundação Dom Cabral
	1997	Mudança de estratégia exclusivamente moda masculina adulta
	1998	Abertura de fábrica no Nordeste
	1999	Lançamento da franquia da Base Co
	2000	Cai o lucro da empresa
	2001	Cai o lucro da empresa
	2002	Fechamento de fábrica no Nordeste
	2002	Empresa apresenta lucro negativo
	2003	Assume a presidência Sonia Regina Hess de Souza
	2003	Lucro volta a ser positivo
	2007	Inauguração de uma nova unidade de produção na cidade de Brusque – SC
	2008	Morre a fundadora da empresa Adelina Clara Hess de Souza
	2009	Fechada a unidade de produção de Brusque – SC

**Quadro 9** – Quadro completo dos eventos no CVO da empresa

Fonte: O autor, 2009

O período compreendido entre os anos 1989 a 2003 foi de superação na empresa. A expansão e o crescimento meteórico são acompanhados por seguidas crises, motivadas por fatores externos (abertura do mercado em 1990) ou internos (crise de gestão 1996 e 2002). No capítulo seguinte serão analisados os fatores de declínio e *turnaround* dos negócios, especificamente no período compreendido entre 1989 a 2003.

#### 4.4 DECLÍNIO E *TURNAROUND* NA DUDALINA

Um dos objetivos desta investigação é avaliar as causas do declínio e as estratégias adotadas para o *turnaround* na empresa Dudalina S/A, interpretando-as à luz do *framework* de Robbins e Pierce II (1992), proposto na figura 8, no capítulo 2.

Para os autores, Schendel *et al.* (1976); Bilbeault (1999); Hofer (1980); Slatter e Lovett (1999); Hambrick e Schecter (1983); Thiétart (1988); Porter (1980); Thain e Goldthorpe (1989); Teece *et al.* (1997); Chowdhury e Lang (1996); Eisenharrrdt e Martin (2000); Pisano e Shuen (1997); Grinyer *et al.* (1990); Robbins e Pearce II (1992); Kierulff (1981); Welsh e Whate (1981); Barker III e Duhaime (1997), há uma dificuldade em descolar os dois eventos para análise, (declínio e *turnaround*) uma vez que o *turnaround* é uma fase precedida de momentos de declínio. Desta forma é necessário que a interpretação seja feita de forma sistêmica, integrando os elementos constitutivos do fenômeno apreciado.

A afirmação dos autores corrobora e valida o *framework* de Robbins e Pierce II (1992), pois o referido *framework* permite que se faça uma análise dos fatores internos e externos que contribuíram para o declínio associando-os a intensidade da crise vivida na organização.

Nesse sentido, o recorte temporal do estudo será entre os anos 1989 a 2003. Período em que a empresa foi assolada por 03 momentos de crise e recuperação.

##### 4.4.1 As crises de 1991 e 1996 e os impactos na organização.

No final dos anos 80, o país vivia uma forte crise econômica. Num primeiro momento, entre 1981 e 1983, a diminuição do ritmo de

crescimento do PIB (4,5% em 1981, 0,5% em 1982 e -3,5% em 1983) foi devida a um esforço de ajustamento imposto pela crise da dívida brasileira, originada, segundo especialistas, por três choques: crise do petróleo, que triplicou os preços do produto nos anos 80; elevação das taxas de juros internacionais, justificadas pelo aumento dos índices de risco dos países subdesenvolvidos e a recessão norte americana dos anos 1979 a 1982.

Entre 1984 e 1986, a crise brasileira parecia superada, mas em 1987, um ano após a implementação do primeiro choque econômico, o denominado Plano Cruzado (fevereiro de 1986), que fora substituído mais tarde pelos planos Bresser (junho de 1987) e Plano Verão (janeiro de 1989), a crise volta a instalar-se na economia nacional, com o PIB tendo uma taxa de crescimento negativa de 0,1% em 1988.

Em 1989, a economia volta a apresentar um crescimento positivo, embora modesto, de 3,3%, ao mesmo tempo em que a inflação chegava aos 50% mensais no final do ano, ou seja, o país vivia um fenômeno hiper-inflacionário. Em 1990, a economia volta a apresentar uma taxa negativa de crescimento do PIB, em torno dos 4,4%, com a constatação de que o PIB per capita de 1990 era inferior ao do ano de 1980. Neste mesmo ano (1990) a instabilidade econômica chega ao limite, apresentando uma inflação de 82,18% (INPC) no mês de março, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

A pluralidade de planos econômicos e a instabilidade de moeda têm reflexos diretos no comportamento das empresas, levando-as a exaustão financeira.

Na Dudalina, o cenário não foi diferente, conforme explica a atual presidente da empresa:

[...] eu lembro que nesta época eu estudava na Europa, quando eu ligava para cá as pessoas me diziam que, por exemplo, na Avenida 23 de Maio em São Paulo se podia andar de marcha à ré, ou seja, a cidade estava parada, o país estava parado [...] (SÔNIA REGINA HESS DE SOUZA, 2010)

Para o presidente do conselho a crise vivida em 1991 foi estrutural, do país:

[...] vivemos uma espécie de paralisia econômica e esse era um período que a empresa arrastava-se, não havia venda e a empresa tinha que consignar no cliente a mercadoria, no final do mês ia ao cliente

contava a mercadoria vendida e faturava, foi talvez, o momento mais complicado de venda no período... Então, isso é fruto de perda de receita por redução violenta de vendas [...] (VILSON DE SOUZA, 2010)

Em 1989 o presidente Anselmo Hess de Souza, acionista com a maior quantidade de ações entre os irmãos, deixa a empresa para cuidar de interesses pessoais. Anselmo passa a gestão para Armando César Hess de Souza, que abre uma nova forma de gestão nas empresas da família. Menos autoritário e mais concentrado na organização e sistematização dos processos internos da empresa, Armando, que tem formação em administração, encontra obstáculos à sua gestão. Os conflitos entre os sócios e entre conselho de administração e presidente da empresa são constantes e trazem instabilidade e perda de mercado à empresa.

[...] de repente começamos a perder mercado, nossos grandes clientes sumiram, e isso meio que tirou o nosso chão [...] (ARMANDO CÉSAR HESS DE SOUZA, 2010)

[...] tive que enfrentar o conselho várias vezes. Eles literalmente boicotavam meus projetos de varejo. Fui obrigado a investir numa fábrica no Nordeste que eu nem acreditava que daria certo. Tivemos um prejuízo de mais de R\$ 4.000.000,00 com o posterior fechamento desta fábrica, isso sugou muito recurso da Dudalina. (ARMANDO HESS DE SOUZA, 2010).

A falta de foco na empresa também contribuiu para o agravamento da crise, conforme relata o presidente da época:

[...] a fábrica tinha na sua origem a produção de camisa, mas nós fazíamos e produzíamos dentro do mesmo parque fabril: camisa, calça, bermuda, blusa infantil, e perdemos mercado, porque nós dispersamos o foco e tudo o que nós fazíamos era um produto de qualidade mediana. Em uma ocasião eu trouxe uns compradores europeus, meus amigos, eles me olharam e disseram que o nosso produto não tinha qualidade suficiente para ser vendido nas

lojas deles. Isso mexeu com os brios da Dudalina, a partir deste momento começamos um grande projeto de melhoria dos nossos produtos [...] (ARMANDO CÉSAR HESS DE SOUZA, 2010)

O mesmo sentimento é dividido com a atual presidente da empresa que relata:

[...] não lembro muito bem da época... o pouco que recordo era da quantidade exagerada de produtos que fabricávamos, na empolgação chegamos a abrir uma fábrica que algum tempo depois fechou... foram milhões de dólares de prejuízo por falta de planejamento. (SONIA REGINA HESS DE SOUZA, 2010)

Após a estabilização da economia do país e passada a crise de 1991 a empresa encontra o caminho do crescimento. Foram quatro anos de crescimento e lucro positivo.

Em 1996 o fechamento do balanço apresenta, novamente, um lucro negativo. Quando inquiridos sobre as causas que teriam originado a queda no lucro naquele ano, o atual presidente do conselho e o CEO da época têm visões diferentes sobre o fato.

[...] em 1996 o lucro negativo deve ser um ajuste do pós real (refere-se ao plano econômico do governo federal)... Não deve ser alguma coisa muito significativa para a empresa. (VILSON DE SOUZA, 2010)

[...] os números da época não são confiáveis. Agora eu posso falar... Nós éramos uma empresa informal, a contabilidade não refletia a realidade da empresa. Essa foi uma das minhas lutas quando assumi a gestão, finalmente, após 4 anos os demais sócios entenderam que somente com uma empresa 100% formal é possível ser grande. (ARMANDO CÉSAR HESS DE SOUZA, 2010)

Para o presidente do conselho, o problema da empresa é na formação dos administradores e na qualidade da sua estratégia.

[...] basicamente, o mais importante é a formação do administrador, se você tiver uma boa formação do administrador ele vai ter uma estratégia no mínimo razoável... Nossa estratégia está no mínimo uma geração atrasada. A estratégia não se faz no dia a dia, isso eu discordo, a estratégia parte do pressuposto de você conhecer o mercado, o teatro de operações, as suas forças e conhecer o adversário, ou seja, juntar todos os elementos e alocar inteligência para você ter a melhor relação custo benefício. Penso que a estratégia surge do mercado... A estratégia tem que ser feita de fora para dentro. Hoje, que eu digo que a Dudalina está uma geração atrasada é porque a estratégia da Dudalina é de dentro pra fora... [...] (VILSON DE SOUZA, 2010)

Segundo a opinião do presidente do conselho, a expressão de dentro pra fora (quando se refere a estratégia), significa dizer que a empresa não ouve o cliente, não está preparada para entender a necessidade do cliente, os canais de comunicação com o mercado são poucos e ineficientes.

A tentativa de criar um canal de distribuição para a marca Base Co em 1999, que deveria servir de laboratório para as demais marcas do grupo, foi um fracasso. A empresa, que na época, voltava todas as suas operações exclusivamente para a produção, não elaborou um projeto cuidadoso para a criação da franquia, a ação foi deflagrada de forma impulsiva. A falta de experiência no varejo, principalmente no mercado de franquias, colaborou para o fracasso da estratégia.

[...] a tentativa do lançamento da franquia da Base Co, foi uma intenção desprovida de estratégia, de planejamento... Eu diria o seguinte, parafraseando Peter Drucker, você fazer uma estratégia e não quantificar em números é a mesma coisa que você preparar o assado e não ligar o forno... Essas não foram tentativas sérias, porque a administração não estava preparada, não tinha conhecimento do varejo, e, de certa maneira, é uma acomodação, porque seria a conquista de um novo território [...] (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2010)

A falta de planejamento também é percebida quando a empresa, na onda do momento, segundo o presidente do conselho, decide, em 1998 montar uma fábrica no nordeste brasileiro. A fábrica fechou em menos de 02 anos.

[...] tínhamos um gerente que não dava conta do recado aqui na fábrica, mas era uma pessoa que estava há muito tempo conosco, para não demiti-lo mandamos ele para gerenciar a fábrica do nordeste, foi um desastre total... Pensando bem foi muito mais que um desastre, foi um caos... Na época se perdeu uns dois milhões de dólares... Quer dizer, isso não é gestão profissional [...] (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2010)

Quando perguntados sobre o futuro da Dudalina a diretoria se mostra preocupada, pois, a empresa, que é exclusivamente indústria, não desenvolveu nenhuma estratégia para criação de canais de distribuição direta, uma tendência das atuais indústrias do mesmo ramo. Há uma orientação do conselho para que a diretoria da empresa desenvolva projetos desta natureza, porém, não há uma concordância da atual presidente da empresa. Segundo a presidente, esta não é uma estratégia adequada para o momento.

A atual direção tem receio de entrar no varejo, por entender que, desta forma, estará concorrendo diretamente com seus clientes dos magazines e redes de lojas. Esse fato pode ser explicado pelos equívocos cometidos no passado. Foram duas experiências frustradas. A primeira delas foi a tentativa de franquear a marca Base Co, que não rendeu frutos à empresa. A segunda tentativa de a Dudalina acessar o varejo de forma mais agressiva e orientada ao cliente final foi a abertura de uma rede de lojas especializadas em camisaria masculina, também sem êxito.

Para o presidente do conselho, o modelo de gestão familiar, associado à cultura portuguesa da família, inibe os grandes embates e debates internos. Se decidirmos por adotar uma estratégia de varejo, não vejo alternativa se não a substituição da presidente, afirma Vilson.

A partir de 1998 a empresa recebe assessoria da Fundação Dom Cabral, e implanta um novo modelo de gestão focado na qualificação dos gestores e na implantação de processos internos. Nesta mesma época a empresa monta seu escritório em São Paulo e 04 membros da família são transferidos para a nova estrutura. O objetivo é estar mais próximo do cliente. O modelo deu certo. Atualmente a presidente da



empresa mora em São Paulo, participando de reuniões da ABIT da FIESP, de encontros empresariais e convivendo permanentemente com o mundo empresarial, trocando experiências, construindo redes de relacionamento e trazendo conhecimento para a empresa. Atualmente mais de 60% das operações da empresa são decididas em São Paulo.

Uma das preocupações externalizadas pelos entrevistados é a falta de contribuição efetiva dos membros do segundo e terceiro escalão da empresa nas reuniões de planejamento. A atribuição deste fenômeno está ligada a cultura da empresa que durante as fases de início e expansão, teve uma característica de direção centralizadora.

[...] quando você pega as pessoas e, de forma ordenada as faz pensar, produzir, o resultado vai ser incomensuravelmente melhor do que as pessoas que são autômatas... Aqui na empresa as pessoas vão para uma reunião inibidas pela hierarquia [...]  
(VILSON LUIZ DE SOUZA, 2010)

Essa centralização excessiva é fruto de um modelo de gestão familiar, que foi o grande fator de sucesso da empresa no passado, pois a colocou entre as melhores empresas de moda masculina do Brasil. Porém, a empresa chegou ao limite do modelo. O que anteriormente era um fator de sucesso, hoje é um fator de fracasso, afirma o presidente do conselho, pois é da cultura dos nossos dirigentes não gostar de prestar contas e repudiar auditorias. Isso é ruim para a empresa, as pessoas percebem o que se passa ao seu redor e ficam inibidas até mesmo em oferecer suas opiniões durante as reuniões, finaliza Vilson.

Analisando os depoimentos dos entrevistados e os números apresentados pela empresa, é possível inferir que a falta de um plano de desenvolvimento efetivo, associado às decisões tomadas de forma emotiva, a falta de critérios na escolha das estratégias, a centralização excessiva e a crise econômica brasileira levaram a empresa ao declínio nos período de 1991 e 1996.

Por outro lado, um dos motivos que ajudaram a empresa a superar a crise de 1991 e 1996 foi a prática do uso da informação qualificada para a tomada de decisão.

Com a introdução de novos processos e controles, pela consultoria da Fundação Dom Cabral, a empresa inicia uma gestão financeira mais efetiva, analisando investimentos, balanços, cenários e tendências. A contabilidade gerencial é apresentada junto à contabilidade fiscal. Para a

atual diretoria, este procedimento ajudou a empresa a planejar seus investimentos e o conselho a direcionar as estratégias do grupo.

[...] hoje, com os dados que temos, nós conseguimos perceber que caminho se pode seguir... Temos informações muito precisas, a margem de contribuição por produto, por cliente, por grupo, por linha. Por exemplo, percebe-se que no modelo que tínhamos, para atuarmos no mercado, tivemos que aumentar o prazo para o cliente, então financiávamos a compra do cliente, comprávamos a matéria prima à vista e aumentávamos o prazo do cliente, ora, os indicadores de gestão financeiros começaram a ficar ruins e isso começa a afetar a lucratividade... Mas, as pessoas achavam que estava certo fazer isso, então os indicadores mostraram que para fazer isso precisávamos de muito capital de giro... E não próprio, porque não tínhamos... Isso tem um custo. As pessoas começaram a perceber que muito estoque é prejuízo, e assim por diante... E essas informações são veiculadas para toda gerência e supervisão. Como temos o PPR, abrimos as informações a todos os funcionários. (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2010).

#### 4.4.2 A crise de 2002 e os impactos na organização

Considerada a última turbulência inflacionária vivida no país, desde a implantação do plano Real (1994), o ano de 2002 registra um aumento no Índice Geral de Preços de Mercado - IGPM, medido pela Fundação Getúlio Vargas, de 25,30%, com um Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC, medido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE de 14,74%. Neste mesmo ano o PIB brasileiro cresceu insignificantes 2,70%, com um dólar vendido a R\$ 3,53 (atualmente é comercializado a R\$ 1,80) e taxa Selic de 25% ao ano. (atualmente a taxa Selic é de 8,75% ao ano) caracterizando um desaquecimento da economia. Resumidamente, o quadro econômico era desfavorável quando comparado com o atual cenário brasileiro.

Especialistas atribuem a instabilidade vivida na época às eleições para a presidência da república.

Após 8 anos de um governo de centro direita, as pesquisas de opinião mostravam que o Brasil passaria às mãos de um partido de esquerda, cenário que se concretizaria mais tarde. Havia uma grande expectativa entre os investidores, principalmente, quanto ao cumprimento dos contratos internacionais celebrados pelo Brasil. No ambiente interno, as incertezas quanto à política econômica a ser adotada pelo Governo influenciaram fortemente a economia. Como reflexos, muitos insumos utilizados na produção, como os derivados de petróleo, registraram no ano de 2002, aumentos substanciais de preço. Encerrado o ano de 2003 e com a manutenção da política econômica o IGPM recuou para 8,69%.

Neste mesmo período, um dos grandes parceiros comerciais do Brasil e que representava 65% das exportações da Dudalina, sofre com a crise. A Argentina, país que em 1999 iniciou um processo de declínio econômico devido a sucessivas crises institucionais, sociais e principalmente desequilíbrio fiscal (GIAMBIAGI e RUBINI, 2003) implanta o chamado “corralito”, bloqueando a disponibilidade de depósitos bancários. Ao longo de 2001, cresceu a desconfiança em relação ao sistema financeiro Argentino e o país entra em profunda recessão, refletindo na economia de todos os países do bloco da América do Sul

No segundo semestre de 2002 e início de 2003 aconteceram melhoras na economia Argentina. A substituição de importações e a produção de bens exportáveis criaram condições que, depois de uma queda do PIB em 2002, permitiram que a economia Argentina voltasse a crescer em 2003, com perspectivas de 4% de aumento do PIB. Porém, para a Dudalina, a crise Argentina criara um problema interno de grandes proporções.

Reflexo da crise instituída na América do Sul, principalmente no Brasil e na Argentina, a Dudalina, em 2002, apresenta um lucro negativo, caracterizando uma nova crise na empresa.

As exportações são reduzidas em 40%. O quadro de pessoal é comprimido, 221 funcionários são demitidos (15% do total de empregados), e a receita operacional líquida caiu em 12% se comparada aos dois anos anteriores.

Para o presidente do conselho a redução das exportações na Dudalina foi resultado, exclusivo da crise da Argentina:

[...] foi um ano terrível. Cancelamento de pedidos, devolução de mercadorias e falta de pagamento dos clientes era um problema que se repetia todos os

dias. Amargamos um prejuízo muito grande... Ficamos um ano com mercadoria encalhada na empresa. A crise na Argentina quase nos quebrou [...] (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2010)

Mesmo com a adoção de um novo modelo de gestão implantado pela consultoria da Fundação Dom Cabral, a empresa não tem uma estrutura profissionalizada que permita ter frequência e constância nas exportações. Exportamos de forma aleatória, afirma Vilson.

Neste cenário, Sônia Regina Hess de Souza, sexta filha do casal, é empossada presidente da empresa; Sônia é a terceira gestora da segunda geração da empresa.

Quando indagada sobre os motivos que levaram a empresa à crise de 2002 e como encontrou a empresa quando assumiu a presidência, Sonia é cautelosa em falar:

[...] o que aconteceu especificamente eu realmente não tenho os dados... Eu não estava na empresa, pelo menos não na direção. Na empresa estou há 19 anos, mas não da direção... Pelo que me lembro a empresa estava num certo conflito, decidiu-se mudar as marcas, tínhamos problemas de mercado... Quando você não é o CEO da empresa você pensa naquilo que poderia fazer... Então, quando eu efetivamente assumi, minha primeira providência foi olhar os custos e cortar os gastos. (SÔNIA REGINA HESS DE SOUZA, 2010).

A atitude da presidente é prevista no modelo de Robbins e Pierce II (1992) que sinaliza para redução de custos na empresa ou retrenchment nos investimentos como forma de estabilização da crise e recuperação do crescimento. Igualmente para Schendel *et al.* (1976) e Bibeault (1999), é necessário, de imediato, eliminar a crise financeira da empresa, sob pena de ver todos os recursos corroídos, inviabilizando, desta forma, qualquer tipo de recuperação.

A adoção de estratégias de impacto e a aplicação de ações enérgicas com objetivo de rapidamente recuperar a empresa é proferida pelos autores estudados. Neste caso, o uso de simbologias que possam representar e fixar o objetivo da estratégia é uma ação que Slatter e Lovett (1999) aconselham. De forma empírica, ou consciente da necessidade de chamar a atenção para o problema que a empresa estava

vivendo, a presidente toma posse e na primeira reunião deixa claro seu propósito:

[...] uma das minhas primeiras atitudes, quando assumi a empresa, foi dar a todos um cortador de unhas, com objetivo de deixar bem claro que custos se você não cortar ele só cresce... É igual à unha, se você não a corta só cresce... Essa atitude foi emblemática para meu posicionamento e trazer o pessoal junto para dividirmos a mesma estratégia. Eu não sou muito focada em crescimento, ou sou focada em resultados. Eu costumo dizer que a última linha é que vale numa empresa (referindo-se ao balanço da empresa). E desde que eu assumi a empresa tem dado resultado. (SÔNIA REGINA HESS DE SOUZA, 2010).

A visão da presidente nem sempre é compartilhada com o presidente do conselho que afirma:

[...] eu trocaria um ano de lucro da empresa por um bom projeto de varejo. (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2010).

A elaboração de contratos de resultado com os gestores da empresa foi uma ferramenta também implantada após a crise de 2002. De acordo com a presidente há um planejamento estratégico que define os indicadores e índices de crescimento. Definindo metas para a diretoria. Os resultados são acompanhados pelo conselho de administração e por toda a casa; a implantação do programa de participação nos resultados – PPR, no ano de 2005, trouxe uma nova dinâmica para a empresa. Os resultados são democratizados com todos os funcionários, afirma a atual presidente da empresa.

Com a ascensão de Sônia à presidência, a empresa assume também sua responsabilidade social. A confirmação do propósito da Dudalina de ser uma empresa responsável socialmente pode ser confirmada no episódio marcado pela catástrofe de 2008 que, após 03 meses de intensas chuvas vitimaram milhares de cidadãos catarinenses. Muitos perderam suas casas e familiares com os desmoronamentos de encostas, principalmente na região do Vale do Rio Itajaí. Quando indagada sobre o fato de ter parado uma das principais fábricas da empresa, em um período de pico da produção (mês de novembro), assumindo prejuízos

financeiros, com objetivo de emprestar a energia elétrica produzida por gerador próprio para o hospital local, Sônia responde:

[...] a atitude de ligar o gerador da fábrica ao hospital foi de uma pessoa que estava trabalhando naquele dia, não foi minha. Mas a decisão de não desligar o gerador, parando a produção da fábrica, que deu um prejuízo razoável, pois era final de novembro, final de ano, a produção toda vendida, portanto, deixamos de entregar e deixamos de receber, foi da diretoria da Dudalina, em nenhum momento a diretoria da empresa pensou em desligar o gerador. Como é que eu poderia desligar um hospital para por a fábrica funcionar? Aquelas pessoas que trabalhavam conosco quase todas tinham alguém da família que tinha sido atingida. Além da energia elétrica, fornecemos ao hospital água e colocamos nossa lavanderia à disposição. Para nossos funcionários oferecemos férias e 15 dias não foram descontados do salário, oferecemos ajuda financeira e psicológica. Lá de São Paulo mobilizamos as pessoas e enviamos mais de 15 carretas de alimentos e água para as famílias daqui. Junto com a FIESC criamos um fundo, compramos um terreno e estamos construindo e entregando as primeiras casas para as pessoas atingidas. Ou seja, é um momento do ser humano, por que você não tem duas vidas pra viver, então, se nesse momento de tragédia você não der a mão a quem precisa vai ajudar quando? A empresa pode ser dos sócios e dos acionistas, mas, acima de tudo a empresa é de quem trabalha nela e, naquele momento, a Dudalina era daquelas pessoas [...] (SÔNIA REGINA HESS DE SOUZA, 2010).

A decisão de dar mais foco à empresa foi outra estratégia utilizada pela diretoria com objetivo de retomar o crescimento. Para isso a Dudalina decide segmentar ainda mais seu mercado, o objetivo é desenvolver produtos com maior valor agregado para atuar junto às classes A e B. Nesse sentido, a empresa passa a selecionar matéria prima que pudesse fazer um diferencial no mercado, principalmente, como forma de combater a concorrência de produtos importados da China.

[...] decidimos investir num novo patamar de mercado para sair da crise e não ficarmos na vala comum, por que na vala comum, fica todo mundo igual. (SÔNIA REGINA HESS DE SOUZA, 2010).

O aumento dos investimentos em marketing também marcou esse período. A criação de bordões para propagandas e a utilização de atores chamados “globais” em campanhas publicitárias marcou, definitivamente, o conceito da Dudalina como marca de excelência e qualidade. O alvo das campanhas foram as marcas Individual e Dudalina, ambas destinadas as classes A e B, sendo que a primeira (Individual) focada na moda casual chique e a marca Dudalina, encontrada apenas nos melhores magazines, têm o objetivo de atender ao público executivo.

A melhoria das relações com parceiros e distribuidores é outro mecanismo utilizado pela empresa como forma de criar relações mais sustentáveis no dia a dia. Após a crise de 2002 a empresa volta, segundo a presidente, ainda mais suas preocupações no sentido de consolidar as parcerias.

[...] qualquer parceiro que a gente tenha a gente tem a preocupação de estabelecer uma relação ganha-ganha. Na Dudalina a gente não faz relação de ganha-perde, esse tipo de relação não interessa... Eu acho que daqui a pouquinho vamos ter outra crise, até porque não se sustenta essa ganância do mundo... A gente vê que a sustentabilidade é muito falada e pouco praticada, eu quero construir aqui na Dudalina o praticar antes de falar. (SÔNIA REGINA HESS DE SOUZA, 2010).

O cuidado com as relações com o varejo estão sempre presentes no discurso da presidente. Para Sônia: “Varejar é muito diferente de industrializar.” (SÔNIA REGINA HESS DE SOUZA, 2010). A presidente faz essa afirmação para indicar que o mercado é muito sensível aos movimentos das empresas. Em sua opinião, é preciso ter respeito com o mercado, principalmente com os parceiros.

A estratégia de fidelização do cliente e consolidação de parcerias comerciais foi desenvolvida a partir da crise de 2002. Com o mercado internacional desaquecido a alternativa foi desenvolver estratégias de abertura de novos mercados dentro do país. Os investimentos na

consolidação da marca deram certos e a empresa abre mercados importantes nos estados do nordeste brasileiro. Atualmente, dos 05 principais clientes da empresa 03 são do nordeste. Há de se considerar que o produto é destinado à classe média alta, que, teoricamente, está mais concentrada nos estados dos sul e sudeste.

Apesar dos bons resultados o conselho de administração permanece reticente quanto à estratégia da empresa quando o assunto é mercado:

[...] a nossa maior deficiência é a falta de qualificação para entender o mercado, temos várias qualidades, mas essa é uma deficiência grande, uma empresa que não entende de mercado sempre terá problemas. Hoje não basta produzir bem, é fundamental que se conheça as necessidades do cliente e para isso, é preciso estar presente na vida do cliente, no seu dia a dia [...] (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2010).

Para a presidente, existem outros motivos que contribuíram para a aceleração da crise na Dudalina no ano de 2002. A maioria está relacionada a questões estruturais e conjunturais do país. São eles:

- Excessivo número de impostos que incidem sobre a produção;
- Deficiência nos portos e aeroportos dificultando a logística das exportações;
- Esgotamento do sistema viário aumentando os custos de transporte e logística;
- Falta de uma política industrial que facilite o acesso a financiamentos e transferência de tecnologia;
- Pouca eficiência do governo na fiscalização e aplicação das leis contra a pirataria e a informalidade.

O Brasil é um país ainda de muita informalidade e o nosso setor de confecções é um setor informal. Acredito que este ano vai ser um divisor de águas, com a entrada da nota fiscal eletrônica, com os controles do governo, etc. Ou seja, não dá para ter tanta informalidade porque é muito difícil concorrer, por exemplo, do custo de uma roupa 40% é imposto, você imagina quem é informal que esses 40% viram 20% [...] (SÔNIA REGINA HESS DE SOUZA, 2010).



Para Sônia o respeito à cultura da empresa foi um dos fatores que contribuíram para que a Dudalina superasse a crise de 2002.

As empresas entram em declínio quando deixam o mito da empresa morrer. Quando deixam a cultura da empresa se esfacelar. Quando as empresas não respeitam sua própria cultura acontece o declínio. Se você olhar para a cultura da Dudalina verá que ela veio da dona Adelina, é uma cultura que a dona Adelina deixou para seus filhos e isso foi sempre preservado, mesmo nos momentos de crise da empresa. Então, entrando um novo gestor no meu lugar ele tem que entender isso, ele até pode ir mudando as coisas devagar, mas ele não pode chegar aqui e querer transforma a Dudalina numa outra empresa, porque ele vai acabar com a empresa muito rapidamente. (SÔNIA REGINA HESS DE SOUZA, 2010).

Sobre o futuro da empresa, foi perguntado aos entrevistados como ele imaginam a Dudalina daqui a 15 anos. As respostas foram:

[...] para a Dudalina sobreviver e prosperar nos próximos anos, dadas as situações atuais do mercado e principalmente as políticas do setor, eu diria que: ou ela participa ativamente do varejo ou não vai existir. (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2010).

Quando houver um rompimento na família a empresa só tem dois caminhos a seguir: ou ela se re-inventa ou ela se destrói, não há alternativa. (SÔNIA REGINA HESS DE SOUZA, 2010).

[...] a Dudalina tem algumas alternativas, mas a mais coerente delas é de que a empresa compre a participação de uns 60% dos sócios. Aqueles sócios que sobraem na empresa terão o desafio de harmonizá-la novamente, alinhando principalmente a visão do negócio (ARMANDO CÉSAR HESS DE SOUZA, 2010).

Sobre a sucessão da empresa:

A Dudalina tem um problema, ela vai ter que fazer um sucessor da família, se ela não fizer um sucessor ela terá que ser vendida... E esse sucessor tem que ser de fora da empresa. (VILSON LUIZ DE SOUZA, 2010).

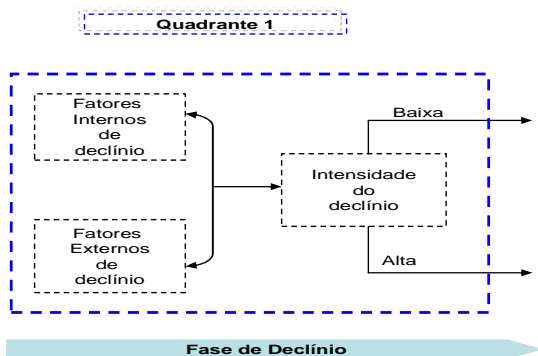
A minha sucessão está começando a ser desenhada e planejada até porque não deverá ser dentro da família. A terceira geração é muito jovem e não tem experiência de empresa... Então preparar isso tem ainda um longo tempo, neste caso é melhor trazer alguém com experiência. (SÔNIA REGINA HESS DE SOUZA, 2010).

Certamente o próximo CEO da empresa não será da família, não preparamos ninguém para isso, terá que ser alguém de fora, com experiência neste mercado (ARMANDO CÉSAR HESS DE SOUZA, 2010).

#### 4.4.3 A análise das crises na Dudalina e o *framework* de Robbins e Pearce II

O *framework* de Robbins e Pearce II sugere a divisão do declínio e *turnaround* em 3 etapas distintas: fase do declínio, processo de estabilização e recuperação e crescimento.

É na fase do declínio que a cegueira dos executivos (WEITZEL, JONSSON, 1989) dá lugar a evidências que sinalizam a crise (SCOTT, BRUCE, 1987). Para os autores, a identificação da intensidade da crise é resultado de uma análise profunda dos fatores internos e externos que contribuíram para que a empresa se encontre naquela situação. Conforme mostra a Figura 15.



**Figura 15** – Fase de declínio

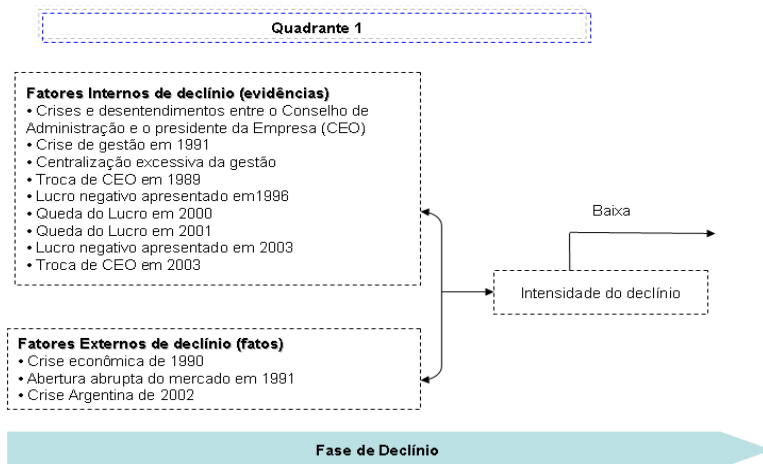
Fonte: Adaptado de Robbins e Pearce II (1992, p.291)

Para a análise do declínio e *turnaround* da empresa serão utilizados os eventos identificados no período entre os anos de 1990 a 2003. Tal fato se justifica, pois no referido período a empresa apresentou 03 momentos de dificuldades que culminam com a troca dos CEO e apresentação de resultados negativos. Conforme os autores, a duração entre uma fase e outra dependerá da capacidade que a empresa tem de responder aos problemas identificados.

De acordo com os entrevistados o pior momento vivido pela empresa está relacionado ao início da década de 1990, os demais períodos 1996 e 2003 foram momentos de ajustes de gestão e, especialmente em 2002, a crise vivida pela América Latina, mais especificamente a Argentina, principal parceiro comercial da empresa na época.

Nesse sentido, a primeira fase do *framework* de Robbins e Pearce II fica explicitada na figura 16.

Entretanto, para a análise do segundo quadrante do *framework* de Robbins e Pearce II (1992): estabilização e recuperação da empresa utilizar-se-ão informações do período compreendido entre os anos de 1989 e 2003, conforme é demonstrado na figura 18.



**Figura 16** – Fase de declínio na Dudalina

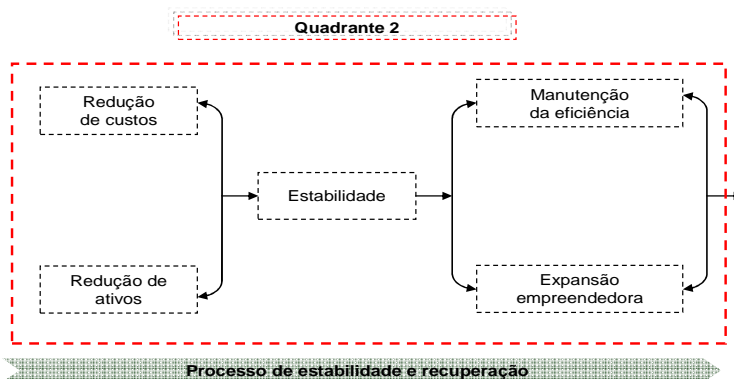
Fonte: Adaptado de Robbins e Pearce II (1992, p.291)

A dificuldade de uma identificação precisa dos fatores que levam uma organização a estabilização e recuperação são mencionadas por Chowdhury (2002) quando afirma que os quadrantes 02 e 03 do referido *framework* são uma caixa preta. O autor utiliza esta expressão com o objetivo de chamar a atenção para o fato de que somente uma combinação de elementos pode tirar a empresa da situação de risco.

Isoladamente não é possível identificar uma receita pronta para o *turnaround* de uma organização. O prognóstico dependerá do diagnóstico. Quanto mais preciso for o diagnóstico, maiores serão as evidências de recuperação.

Para Schendel *et al.* (1976) quando os problemas internos são apontados como os principais causadores do declínio na organização a resposta a esses problemas, normalmente, está vinculada a ações de melhoria da eficiência organizacional.

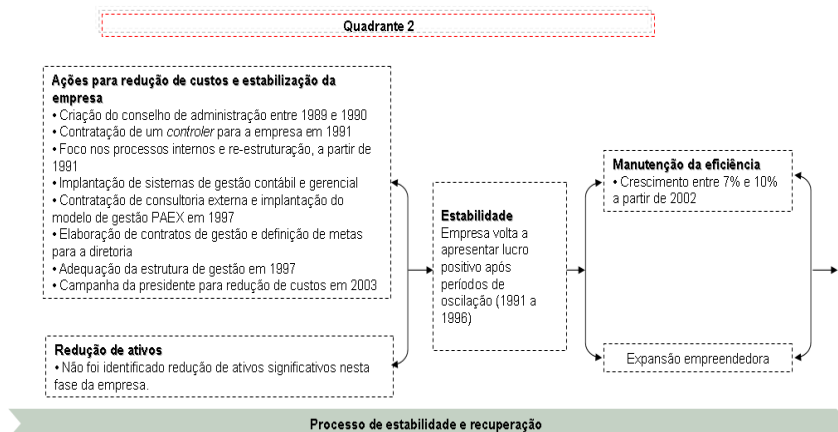
A Figura 17 mostra o *framework* da fase de estabilização e recuperação da empresa, de acordo com Robbins e Pearce (1992).



**Figura 17** – Fase de estabilização e recuperação

Fonte: Adaptado de Robbins e Pearce II (1992, p.291)

Na Figura 18 são apresentados os principais fatos e evidências que, de acordo com o depoimento dos entrevistados, contribuíram de alguma maneira para a estabilização e o *turnaround* dos negócios na empresa.

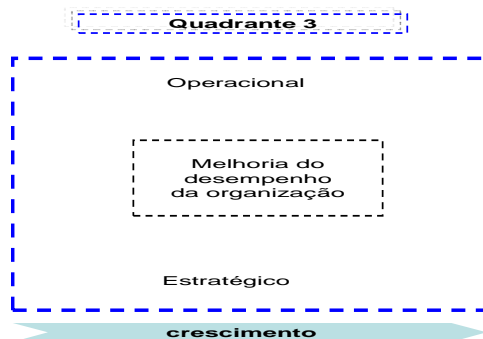


**Figura 18** – Fase de estabilização e recuperação na Dudalina

Fonte: Adaptado de Robbins e Pearce II (1992, p.291)

Finalizando o processo de declínio e *turnaround* o quadrante 3 apresenta o estágio de crescimento da organização. Para Bilbeault (1999) neste estágio a empresa apresenta crescimento no volume de

negócios e aumento da capacidade produtiva. Para Slatter e Lovett (1999) a fase do crescimento, ou o terceiro quadrante apresentado por Robbins e Pearce (1992) é o momento em que a empresa amplia sua participação no mercado, lançando novos produtos e adquirindo novos negócios. A Figura 19 sintetiza o estágio do crescimento.



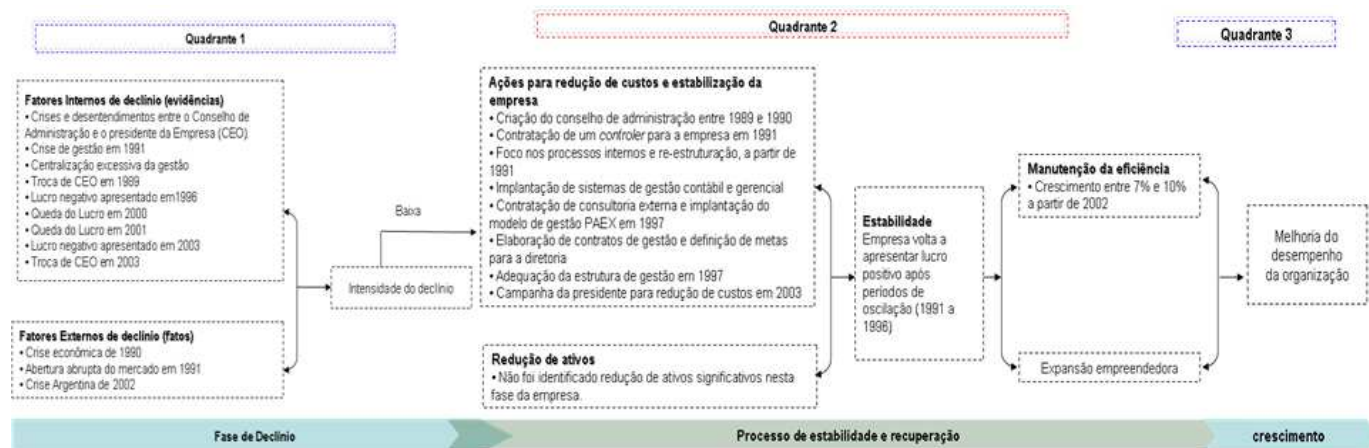
**Figura 19** – Fase de crescimento

Fonte: Adaptado de Robbins e Pearce II (1992, p.291)

Percebe-se que em 2 dos 3 momentos de dificuldades da empresa, 1991 e 2002, a troca do CEO foi uma das estratégias utilizadas por ela para a promoção das mudanças que redundariam na volta ao equilíbrio da organização. Esta percepção corrobora com a afirmação de Slatter e Lovett (1999) que indicam em seus estudos que a troca do principal executivo é uma estratégia positiva que oferece alto grau de recuperação na maioria das empresas por eles estudadas.

Na Dudalina a melhora do desempenho organizacional pode ser comprovada quando realizada análise financeira dos seis anos após a última crise financeira. Nesse período a empresa manteve uma curva de crescimento positivo, indicando uma recuperação acima dos patamares dos períodos anteriormente estudados, ou seja, o lucro/ROL apresentou um percentual de 10,21% em 2008. No período anterior (1996 a 2001), o percentual máximo alcançado pela empresa não passou de 6,32%, no ano de 1999.

A Figura 20 mostra o *framework* completo, com as etapas do processo de declínio e *turnaround* na empresa Dudalina. Nesta figura poder-se-á identificar os principais fatos e evidências das crises na empresa. Os dados apresentados são coletados a partir dos depoimentos dos entrevistados e documentos apresentados pela empresa.



**Figura 20** – Framework do Processo de declínio e *turnaround* na empresa Dudalina

Fonte: Adaptado de Robbins e Pearce II (1992, p.291)





#### 4.5 A DUDALINA NO FUTURO

Haja vista os inúmeros fatores e variáveis envolvidos, não é possível definir com precisão como uma organização se comportará no futuro. Porém, na medida em que um estudo de caso é conduzido, evidências importantes são percebidas pelo investigador que pode, baseado na teoria estudada, nos depoimentos colhidos, nos fatos levantados e nos documentos analisados, emitir juízo de valor sobre a matéria investigada.

Nesse sentido, neste capítulo serão apresentadas breves considerações, resultado das percepções do autor, sobre a empresa DUDALINA S/A.

A primeira consideração a ser feita diz respeito à dificuldade de alinhamento da organização. Tal dificuldade pode ser atribuída à quantidade de sócios e as diferentes percepções que cada um tem a respeito da empresa. Pelos depoimentos analisados se percebe que há, no mínimo, duas correntes de pensamentos distintas, indicando expectativas adversas entre os sócios. (ver página 101).

A primeira é formada por um grupo menor, porém, mais representativo em participação acionária e preconiza que a empresa deve seguir como uma indústria do ramo da moda. Evidentemente é uma posição mais conservadora que privilegia a permanência do *status quo* organizacional.

A segunda corrente, enxerga na atividade do varejo o futuro da empresa, segundo os defensores dessa linha, as atividades industriais, notadamente as indústrias de confecção, estão migrando a produção para outras partes do planeta onde as políticas de incentivo são mais atrativas, a aquisição de equipamentos e máquinas é subsidiada pelo governo e a mão de obra tem uma participação menor no custo de produção. (ver página 113)

Para estes, o futuro da DUDALINA está ligado ao varejo, entretanto, como uma “empresa gestora de marcas”, em que a produção é terceirizada e o objeto principal do negócio é a pesquisa, o incremento de produtos e o desenvolvimento de novas coleções. Manter a atividade industrial no Brasil, principalmente no ramo da confecção é contraproducente, argumentam seus defensores.

Esta divergência de opiniões foi o principal motivo que levou o ex-*CEO* a deixar a presidência da empresa no ano de 2002. (ver Quadro 8, página 83).

Outro aspecto considerado relevante e, portanto, merecedor de atenção é a diversificação dos investimentos dos sócios. Neste caso,

percebe-se que a maioria optou por investir em atividades paralelas à empresa original. Por outro lado, é unânime entre os entrevistados que a DUDALINA terá dificuldades na sucessão do atual *CEO*. É possível que o fato dos investimentos paralelos e a dificuldade de sucessão do *CEO* estejam relacionados. A falta de alinhamento sobre o futuro da organização provoca ansiedade e descontentamento em boa parte dos sócios, instigando-os a realizar novos empreendimentos, onde suas expectativas possam ser realizadas. Desta forma, a força de trabalho que antes era concentrada na empresa original, passa a ser dividida com as novas atividades, que requerem investimentos e aporte constante de capital.

As impressões até aqui descritas sugerem que no futuro a empresa passará por um redesenho do quadro societário. Há evidências, nos depoimentos dos entrevistados, de que um dos movimentos possíveis é a empresa comprar as cotas de alguns sócios mantendo, efetivamente, aqueles que têm um alinhamento de pensamento e direção (ver página 113).

Por exemplo, em uma das entrevistas, foi expresso pelo entrevistado que as opções para a DUDALINA seriam: (a) a compra das cotas dos sócios; (b) a fusão da empresa ou, em última hipótese, (c) a venda do negócio. Entretanto, analisando os dados da pesquisa e comparando com empresas similares, outra opção da empresa pode estar ligada ao *Initial Public Offering* - IPO (abertura de capital), com profissionalização da gestão, não necessariamente familiar, como, por exemplo, fizeram as empresas, Perdigão e WEG.

Avaliando os depoimentos, à luz do referencial teórico do capítulo 2.3, pode-se inferir que, caso os sócios não alinhem a organização em um único pensamento, poderão acontecer novas situações de crise e declínio na organização. Conflitos dessa natureza podem ser precursores de adiamento de decisões e investimentos importantes para a organização, levando-a a lentidão e morosidade. Quando isso acontece, a empresa apresenta dificuldades em manter sua competitividade, ficando suscetível a investida da concorrência, conforme descreve o subitem 2.3.2.1 deste estudo.

Como afirmado no início dessa discussão, a proposta deste subitem foi apresentar impressões sobre o tema estudado. Cabe aos sócios analisar até que ponto tais observações são pertinentes e tomar as providências que mais lhes convier.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Considerações finais

O objetivo geral deste estudo foi identificar e avaliar as principais causas de declínio e as ações estratégicas que levaram ao *turnaround* dos negócios nos diferentes estágios do ciclo de vida da empresa Dudalina S/A. A referida empresa apresenta características de empresa familiar e se encontra na segunda geração de gestores.

Para atingir o objetivo geral foram propostos 04 objetivos específicos:

- Identificar, na literatura, as causas do declínio das organizações;
- Avaliar os estágios de declínio e as principais características ao longo de cada estágio;
- Identificar as estratégias adotadas que proporcionaram o *turnaround* na empresa;
- Analisar o ciclo de vida da empresa sob a ótica dos eixos da família, empresa e propriedade.

O alcance do objetivo geral e específico, conforme a descrição abaixo corrobora para a afirmação da pergunta de pesquisa. Nesse sentido, se pode afirmar que é possível identificar os elementos que contribuíram para o declínio e *turnaround* dos negócios na organização. Tais elementos são apresentados na Figura 20. Por ser um estudo de caso único a resposta à pergunta de pesquisa limita-se a empresa investigada.

O alcance do primeiro objetivo específico pode ser observado no capítulo 2.3 do presente trabalho. Dos diversos autores pesquisados para responder a este objetivo, três merecem destaque (BIBEAULT, 1999; SLATTER, LOVETT, 1999) pela contribuição que ofereceram para Robbins e Pearce II definirem o *framework* de análise de declínio e *turnaround* usado como base nesta dissertação.

O segundo objetivo específico é cumprido quando, no capítulo 4, faz-se uma análise dos estágios de declínio da empresa estudada e suas principais características, por meio do *framework* de Robbins e Pearce II (1992), associando-as ao ciclo de vida de empresa familiar proposto por Gersick *et al.* (1997).

A figura 14 demonstra de forma objetiva essa comparação. O ciclo de vida da empresa foi dividido em 03 etapas, conforme orienta Gersick *et al.* (1997). A primeira etapa (fase inicial) vai do ano de constituição à

mudança da empresa para a nova sede no município de Blumenau no ano de 1969. A segunda etapa, chamada pelos autores de etapa de expansão dos negócios, vai do ano de 1969 a 1996. Deve-se observar neste capítulo que há uma sobreposição de datas (de forma proposital), pois se entende que há um período de transição entre a fase inicial e a fase de expansão. Essa transição acontece entre os anos de 1969 a 1973. A terceira etapa do CVO proposto pelos autores (maturidade) vai do ano de 1997 até o momento da elaboração deste trabalho.

Uma observação importante nesta análise fica a cargo da sucessão na Dudalina S/A, que ocorre antes da fase de expansão, ou concomitantemente com esta fase. Vale lembrar que Gersick *et al.* (1997), sugerem que a transmissão do bastão (forma como os autores denominam a sucessão nos negócios familiares) acontece quando a empresa está próxima ou no estágio da maturidade. Portanto, o estudo demonstra que é possível ocorrer a passagem do bastão nas primeiras fases do ciclo de vida da empresa.

Outra observação importante com relação ao CVO da Dudalina S/A é que a empresa, mesmo apresentando elementos que indicam estar no estágio de maturidade (conselho de administração com participantes externos à família, conselho de família e acordo de acionistas) não há a participação acionária que caracterize um consórcio entre primos como explicita Gersick *et al.* (1997) na proposta de CVO de empresa familiar.

O terceiro objetivo específico se consolida quando analisamos o item 4.4.3, especificamente a Figura 20 que mostra o *framework* de Robbins e Pearce II (1992) analisado sob a perspectiva dos eventos identificados como geradores de declínio e as ações adotadas que contribuíram para o *turnaround* dos negócios na empresa. Neste capítulo é importante destacar que a análise foi realizada com o interesse de observar movimentos estratégicos da organização. As ações de *retrenchment* operacionais não foram consideradas nesta análise, pois, para tanto, ter-se-ia que elaborar uma proposta de investigação concentrada em dados financeiros, que são considerados de teor confidencial pela empresa. Foi realizada uma tentativa de acesso aos documentos financeiros e relatórios de gestão da Dudalina S/A, porém, foi negado o acesso por parte da empresa. Este fato não prejudicou o trabalho, tendo em vista que o objetivo era estudar as estratégias da organização e tais informações foram conseguidas com os entrevistados.

O quarto objetivo específico pode ser comprovado observando-se o capítulo 4.3 e subitens que tratam especificamente do CVO da empresa Dudalina S/A. O fato a ser destacado é que a empresa entra para a fase de maturidade sem que fundamentos básicos de gestão tivessem sido

resolvidos, como sugere Gersick *et al.* (1997). Essa dicotomia tem seu encaminhamento providenciado com a contratação de serviços de consultoria para a empresa. A partir da referida consultoria um novo modelo de gestão é implantado dando ênfase a um crescimento sustentado em bases sólidas e na busca da profissionalização do negócio. A característica assinalada por Gersick *et al.* (1997) da empresa familiar complexa é notada nesta fase, onde são vários os membros da família acionistas (16 irmãos são sócios), sendo que um dos sócios continua no comando dos negócios.

Gersick *et al.* (1997) afirmam que é na fase de maturidade que a empresa familiar começa a apresentar os primeiros sinais de declínio. Para os autores, as estratégias para o *turnaround* nos negócios passam pela redefinição do posicionamento dos produtos e serviços da organização. Corroborando com essa afirmação, observa-se que nesta fase do CVO a Dudalina S/A redireciona sua linha de produtos e opta pela linha masculina executiva, direcionada para as classes A e B, que se mantém até hoje.

Desta forma o objetivo geral considera-se atingido, pois a investigação chega ao final apresentando o modelo de análise do ciclo de vida de uma empresa familiar, proposto por Gersick *et al.* (1997) espelhado na história da empresa Dudalina S/A, com depoimentos de antigos e atual CEO e sócios, que descrevem as relações envolvendo a família Hess de Souza durante a evolução da empresa. Os momentos de dificuldade da organização, que também são objeto do objetivo geral, são contemplados neste trabalho e sua comprovação pode ser observada na figura 14 do capítulo 4.3.4 que faz um resumo do CVO da empresa, associado aos momentos de crise e *turnaround* dos negócios.

## 5.2 Recomendações

O estudo sobre o declínio e o *turnaround*, associado ao ciclo de vida de empresa familiar é tema relativamente novo no Brasil. São poucos os autores que se arriscam nesta seara, talvez pela dificuldade de acesso às informações ou por dar pouca significância ao fenômeno. Porém, este mesmo tema é alvo de muitas discussões acadêmicas na Europa e EUA.

Essa observação é um incentivo para a comunidade acadêmica brasileira que tem a oportunidade de pesquisar temas inéditos e disponibilizar os resultados de sua pesquisa a acadêmicos, professores, pesquisadores, empresários, cientistas, enfim, aos interessados.

Para os próximos estudos, recomenda-se dar ênfase na análise dos fundamentos financeiros das empresas pesquisadas. Notadamente, é possível levantar dados sobre o crescimento das organizações, especificamente sobre faturamento, número de empregados, volume de produção, comparando-os com o entendimento dos executivos de como as crises vividas refletem na performance do negócio.

Também é recomendável que se faça uma investigação mais profunda do cenário macro econômico vivido pelas empresas e seus clientes na época identificada como de declínio. Esse fato é relevante, pois poderá ajudar o pesquisador na identificação dos fenômenos sociais e políticos que mais impactam na vida das empresas.

Recomenda-se, igualmente, que os pesquisadores interessados na matéria, façam uma seleção criteriosa de artigos e publicações internacionais, tendo em vista que o número de publicações nacionais sobre o tema é restrito a menos de 5 autores.

## REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ALLOUCHE, J.; AMANN, B. **L'entreprise familiale**: un état de l'art. *Revue Finance Controle Stratégie*, Paris, v. 3, n. 1, p. 33-79, mars 2000.
- ARGENTI, J. **Predicting corporate failure**. *Accountancy*, February, 1986.
- AROGYASWAMY, K. e YASAI-ARDEKANI, M. **Organizational turnaround**: understanding the role of cutbacks, efficiency improvement, and investment in technology. *IEEE Transactions on Engineering Management*, n. 44, p. 3-11, 1997.
- BARKER III, V. e DUHAIME, I. **Strategic change in the turnaround process**: theory and empirical evidence. *Strategic management Journal*, n. 18, p. 13-38, 1997.
- BARRY, Bernard. **O desenvolvimento da estrutura de organização na empresa familiar**. *Idort*, n 551/552, p.18-30, jan/fev, 1978.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar**. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.
- BIBEAULT, D. **Corporate turnaround**: how managers turn losers into winners. Washington: Beards Books. New York: McGraw-Hill, 1999. Originalmente publicado em 1982.
- BNDS 50 anos: histórias setoriais. São Paulo: DBA, 2002, 387p.
- BUCKLEY, W. **Sociology and modern systems theory**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1967.
- CAMERON, K. e ZAMMUTO, R. **Matching managerial strategies to conditions of decline**. *Human Resource Management*, n 22, p. 359-375, 1983.
- CARVALHO, M. C. M. de (Org.) **Construindo o saber**. Campinas: Papirus, 1997.
- CHOWDHURY, S. **Turnaround**: a stage theory perspective. *Canadian*

Journal of Administrative Sciences, n. 19, p. 249-266.

CHUA, J. H.; C., J. J. **Defining the family business by behaviors.** Entrepreneurship Theory and Practice, Waco, v. 23, n. 4, p. 19-38, 1999.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. **The five stages of small business growth.** Harvard Business Review, n. 61, p. 30-50, 1983.

COLLINS, Jim. **How the Mighty Fall:** And Why Some Companies Never Give In. Ed. Collins, 2009.

DUARTE, J. e BARROS, A. (org.): **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005.

DAVIS, Jonh. **Analyzing family business cases.** Harvard Business School Cases, P. 1-3, July, 1999.

DAVIS, Jonh. **Effective governance for the family business system.** Harvard Business School Cases, p. 1-13, maio de 2002.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar.** Revista de administração de empresas – RAE. Rio de Janeiro, p. 161-98, 1967.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management.** New York: Harper & Row, 1954.

EISENHARDT, K; MARTIN, J. **Dynamic capabilities:** what are they? Strategic Management Journal, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

FARIA, L. de O. FISCHER, T. **Privatização, mudança & evolução da estrutura organizacional em três momentos:** Tebasa, Telebahia e Telemar. O&S. v.8, n.21, p.59-75, maio/agosto, 2001.

FLECK, Denise L. **Crescimento, Dominância Continuada e Declínio da Empresa:** Insights das Histórias da General Electric e da Westinghouse. RAC. Edição Especial, p. 79-106, 2004.

FLEURY, Afonso C. C; NAKANO, Davi N; GARCIA, Renato C. Uma análise da cadeia têxtil e de confecções brasileira à luz da formação de cadeias globais de produção. In: **Globalização da economia têxtil e de confecção brasileira:** empresários, governo e academia unidos pelo futuro do setor. Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT, 2007.

FRÖHLICH, Luzia. **Ciclo de vida das empresas e as práticas organizacionais:** o caso Dudalina. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Itajaí: Biguaçu, 2005



GAJ, Luís. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1990.

GALBRAITH, J. R. **The stages of growth**. *Journal of Business Strategy*. Summer, 1982, pg.70.

GARCIA, R. **Learning and upgrading in industrial clusters: the relation between local producers and global buyers**. In: EUNIP CONFERENCE. Cidade do Porto, Portugal, 2003

GARCIA, Volnei. P. **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERICK, E. K. *et al.* **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.

GIAMBIAGI, Fabio e RUBINI, Hector. **Moeda única e Banco Central Unificado do MERCOSUL: Princípios Econômicos e Desafios Institucionais**. *Revista do BNDES*, RJ, v. 10, n. 19, p. 21-64, Jun, 2003.

GREINER, L. E. **Evolution and revolution as organizations grow**. *Harvard Business Review*, v.50, n.4, p.37-46, 1972.

GREENHALGH, Leonard. Maintaining organizational effectiveness during organizational retrenchment. **Journal of Applied Behavioral Science**, n. 18, p. 155-170, 1982.

GRINER, P., MAYES, D. e McKIERNAN, P. **The sharp benders: achieving a sustained improvement in performance**. *Long Range Planning*, n 23, p. 116-225, 1990.

GRZYBOWSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa Familiar X Competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 6, n. 11, p. 37-68, nov. 1998.

HAMBRICK, D. e SCHECTER, S. Turnaround strategies for mature industrial product business units. **Academy of Management Journal**, n 26, p. 231-248, 1983.

HAMEL, G.; e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

HOFFMAN, R. Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them? **Journal of General Management**, n 46, p. 46-66, 1989.

HOFER, C. Turnaround strategies. **Journal of business strategy**. Summer, n. 1, p. 20-31, 1980.

HUBERMAN, A. Michael; MATTHEW, Milles B. **Analyse des données qualitatives**: recueil de nouvelles methods. Bruxeles: De Boeck Université, 1999.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL – IEMI. **Relatório setorial da indústria têxtil brasileira**. São Paulo: IEMI, v. 6, n. 6, jul. 2006.

INTERNATIONAL TEXTILE MANUFACTURERS FEDERATION – ITMF. **International production cost comparison**, 2006. Zurich, Dec. 2006, 31p.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **The Social Psychology of Organizations**. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1966.

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000**: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990.

KIERULFF, H. Turnarounds of entrepreneurial firms. In K. H. Vesper. **Frontiers of entrepreneurial research**. Wellesley, MA: Babson College, p. 483-495, 1981.

KOKSAL, A. **Predicting the development of decline in construction companies**. Dissertação de doutorado submetido no Instituto de Tecnologia de Illinois. Illinois, Chicago, 2002.

LEVY, A. **Second-order planned change**: definition and conceptualization. *Organization Dynamics*, v. 15, n. 1, p. 5-20, 1986.

LEONE, Nilda. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.3, p.84-91, jul./set, 1992.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

KAZANJIAN, R. K. Relation of dominant problems to stages of growth in techno. **Academy of management journal**. Jun., 1988.

LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

MACEDO, J. F. **Alavanca para o sucesso**. Florianópolis: Ed. Terceiro Milênio, 1997.

MADEIRA, P. **Falência ou recuperação empresarial como resultado do declínio organizacional: uma estrutura conceptual explicative**. Gestin, Dezembro, p. 191-206, 2003.

MAREN, Jean-Marie van de. **Méthodes de recherché pour l'éducation**. Montréal: Les Presses de L'Université de Mentréal, 1995.

MARTINS, Maria Alice Hofmann. **Metodologia da pesquisa**. Universidade Luterana do Brasil – ULBRA: Rio Grande do Sul, 2002.

MARTINS, Ives *et al.* **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos científicos**. Curitiba: Juruá, 2008.

MICHAEL, S. e ROBBINS, K. Retrenchment among small manufacturing firms during recession. **Journal of small business management**, n. 36, p. 35-45, 1998

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter. **A longitudinal study of corporate life cycle**. Management Science, v.30, n.10, 1984.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, M. C. De S. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 207-224, 1984.

MONE, M. Organizational decline and innovation: a contingency frame work. **Academy of Management Review**, January, 1998.

MORGAN, Gareth. **Images of organization**. California: Sage Publication, 1986.

MORROW, J., JOHNSON, R. e BUSENITZ, L. The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: the overlooked of a firm's competitive environment. **Journal of Management**, n. 30, p. 189-208, 2004.

MUCHIELLI, Alex (org). **Dictionnaire des methodes qualitatives en sciences humaines**. Paris: Armand Colin, 1996.

MOUNT, J.; ZINGER, J. T.; FORSYTH, G. R. **Organizing for development in the small business**. Long Range Planning, Boston, v. 05, n. 26, p.111-120, 1993.

NERY JR., Nelson; ANDRADE NERY, Rosa Maria. **Código Civil comentado e legislação extravagante**. 3ª ed., São Paulo: RT, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 2ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PANDIT, N. **Some recommendations for improved research on corporate turnaround**. *Management*, n 3, p. 31-56, 2000.

PANT, L. Na investigation of industry and firm structural characteristics in corporate turnaround. **Journal of Management Studies**, n 28, p. 623-643, 1991.

PASCALE, Richard T. **Administrando no limite**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

PETTIGREW, A.M. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 3, p. 43-59, 1987.

QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON Michael P.; MCGRATH Michael R. **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QUINN, Robert E.; CAMERON, K. S. **Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness**: some preliminary evidence. *Management Science*, v. 29, n. 01, p. 33-51, jan. 1983. Published by: INFORMS

**Revista Exame**. São Paulo: Abril, ano 38, n. 1, Ed. 809, p. 74/75, 15 de janeiro de 2004.

**Revista HSM.** São Paulo: HSM do Brasil, ano 13, volume 4, n. 75, p.10/12, julho/agosto de 2009.

RIEGES, Andréas M. **Validity and reliability tests in case study research:** A literature review with “hands-on” application for each research phase. *Qualitative Market Research*, v. 6, n. 2, p.75-87, 2003.

ROBBINS, D. e PEARCE II, J. Turnaround: retrenchment and recovery. *Strategic Management Journal*, n. 13, p. 287-309, 1992.

ROCHA. C. H. M. A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil. **Revista Múltipla**, Brasília, n. 7, p. 127-149, Dez.2001.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHENDEL, D. PATTON, G. e RIGGES J. Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery. **Journal of general management**, n. 3, spring, p. 3-11, 1976

SCOTT, M.; BRUCE, R. **Five Stages of Growth in Small Business.** Long Range Planning, London, v.20, n.03, p.45-52, 1987.

SCOTT, W. G. **The management of decline.** Conference Board Record, p. 56-59, jun, 1976.

SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em Empresas Familiares:** Dificuldades e Ações Preventivas. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1993.

**SEBRAE.** Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil, 2003-2005. Brasília, 2007

SLATTER, S. **Corporate recovery.** London: Penguin Books, 1984.

SLATTER, S. e LOVETT, D. **Corporate turnaround:** managing companies in distress. London: Penguin Books, 1999.

SOUZA, A. C. H. **Construindo sonhos.** Blumenau: Ed. HB, 2002

SOUZA, A. C. H. **Retrato de Família.** Blumenau: Ed. Letra viva, 1996.

STEIN, Stanley J. **Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil:** 1850 – 1950. Rio de Janeiro: Campus, 1979. 272 p.

SUEHIRO, A. **Modern family business and corporate capability in**

**Thailand.** Japanese Yearbook on business history, vol.14, p.31-57, 1997.

SUDARSANAM, S. e LAI, J. **Corporate financial distress and turnaround strategies:** an empirical analysis. British Journal of Management, September, n. 12, p. 183-199.

SULL, Donald N. **De volta ao sucesso:** por que boas empresas falham e como grandes líderes as reconstróem. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T. DAVEL, E. **Organizações familiares e tipologias de análise:** o caso da organização Odebrecht. Anais Eletrônicos, 22º ENANPAD. Foz do Iguaçu – PR, 1998.

TEECE, D. *et al.* Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p.509-533, 1997.

TENAN, Lúcio G. T; MIRANDA, José M. S. Competitividade da cadeia de valor têxtil e de confecção brasileira. In: **Globalização da economia têxtil e de confecção brasileira:** empresários, governo e academia unidos pelo futuro do setor. Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT, 2007.

THAIN, D e GOLDTHORPE, R. **Turnaround management:** recovery strategies. Business Quarterly, n 54, p. 7-13, 1989.

THIÉTART, R. **Success strategies for business that perform poorly.** Interfaces, n 3, p 32-45, 1988.

VERSTRAETE, T. **Histoire d'entreprendre.** Paris: Management & Société, 2000.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a Empresa Familiar.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

WHETTEN, David A. Organizational Decline: A Neglected Topic In Organizational Science. **Academy of Management Review**, v.5, n.4, p.577-588, 1980.

WELSH, J e WHITE, J. A small business is not a little big business. **Harvard Business Review**, n 59, p. 18-26, 1981.

WESTHEAD, P.; COWLING, M. **Family firm research:** the need for a methodological rethink. Entrepreneurship Theory and Practice, Waco, v. 23, n. 1, p. 31-56, 1998.

WEITZEL, William. JONSSON, Ellen. **Decline in Organizations:** A

literature Integration and Extension. Administrative Science Quarterly, 34. p.91-109, march 1989.

YIN, Robert K. **Case study research design and methods**. Newbury Park: Sage Publication, 1989.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.





## APÊNDICE A

### Roteiro básico para condução das entrevistas

1. Questionamentos sobre ciclo de vida e sucessão:
  - Descreva o ciclo de vida da empresa desde a fundação até os dias de hoje.
  - Durante todo esse período quais foram os momentos críticos que a empresa passou?
  - Após as crises algo mudou na empresa? O que?
  - Houve evolução nos processos internos após cada crise enfrentada?
  - O processo de planejamento mudou? Há participação dos funcionários no planejamento? Se sim, desde quando?
  - Avalie os processos de crescimento e comunicação nas diversas etapas do ciclo de vida da empresa.
  - Como são realizados os processos de tomada de decisão estratégica? (fusões, aquisições, ampliação, etc.). Há participação dos demais membros da família? Como?
  - Em que momento do ciclo de vida da empresa houve maior valorização e empenho da direção para a definição de regras e procedimentos?
  - Em que momento do ciclo de vida da empresa houve maior exigência por itens como produtividade e eficiência?
  - A empresa é voltada a resultados (define metas)? Em qual momento do ciclo de vida esse procedimento começou a ser adotado?
  - Os sistemas de controle existentes tiveram início, ou ganharam mais importância a partir de que período do ciclo de vida?
  - A administração é considerada profissional? Se sim, desde que período?
  - Em sua avaliação, a partir de que período a empresa passou a ser considerada profissionalizada (definição de procedimentos, planos de cargos e salários, participação nos resultados, etc.)?

- Quantos movimentos sucessórios a empresa enfrentou e em que período do ciclo de vida?
  - A empresa prepara seus sucessores? Se sim, de que forma são escolhidos e como acontece sua capacitação?
2. Questionamentos sobre a mudança no quadro da sociedade:
- Houve mudança no quadro de participação societária? Se sim, quando e como ocorreu?
  - Após a mudança no quadro de participação, na sua avaliação, houve melhoria no desempenho da empresa? Por quê?
3. Questionamentos sobre a estrutura da empresa:
- Qual a configuração atual do organograma da empresa?
  - Quando foi a última vez que o cronograma foi alterado e por que isso ocorreu?
  - Você classifica a empresa voltada a processos ou a resultados? Quais os indícios de sua afirmação?
  - Em que ponto da história da empresa a estrutura sofreu maiores mudanças? Quais foram essas mudanças?
4. Questionamentos sobre as estratégias da empresa:
- Ao longo da história a empresa alterou seu posicionamento estratégico? Se sim, em que períodos?
  - Qual o índice de participação no mercado (market share)?
  - Como você define a formação de estratégias na empresa? Emergente ou condicionada ao planejamento?
  - A empresa tem planejamento estratégico? Se sim, qual o período de revisão?
5. Questionamentos sobre inovação, sistemas e processo:
- Com que frequência a empresa moderniza o parque de máquinas?
  - Como você classifica o nível de inovação da empresa (zero a dez)?
  - A empresa utiliza de benchmarking? Qual a referência para a sua empresa? Qual a referência para o setor?
  - Você classifica os processos da empresa como: flexíveis ou complexos?

- Qual o nível de profissionalização dos sistemas de RH, marketing, finanças e produção?
6. Questionamentos sobre o comportamento da organização:
- O que vem antes: as pessoas ou a empresa? Explique.
  - Quais os valores de que a organização não abre mão?
  - Quais os valores deixados até hoje pelo fundador?
  - Houve alteração destes valores? Se sim, em que período do ciclo de vida?
  - Como o executivo principal é avaliado? Há resultados pactuados entre o conselho de gestão?
  - Em sua opinião, os executivos (diretores e gerentes de primeiro escalão) estão preparados para os desafios que a empresa terá que enfrentar?
  - Você classifica a gestão da empresa como conservadora ou agressiva? Por quê?
  - A empresa busca processos de certificação ambiental?
  - Como você define a empresa?
7. Questionamentos sobre as crises da empresa:
- Qual a maior crise enfrentada até hoje pela empresa?
  - Em sua opinião, quais os motivos que levaram a empresa a esta crise?
  - Qual a parcela de participação do executivo nesta crise?
  - Qual a parcela de participação da família nesta crise?
8. Questionamentos sobre o *turnaround*:
- Em sua opinião, quais os motivos que levaram a empresa a sair da crise e retomar o crescimento? Por quê?
  - Qual a contribuição do executivo para o *turnaround*?
  - Qual a participação da família para o *turnaround*?
  - Quais as principais estratégias adotadas pela empresa para promover o *turnaround*? Qual estratégia foi determinante?
  - Houve venda de ativos para gerar entrada de recursos na empresa? Se sim, como foi o processo?



## APÊNDICE B

### Cronograma das entrevistas

Entrevistado	Função	Data	Horário	Local da entrevista
Vilson Luis de Souza	Sócio e Presidente do Conselho de Administração	18/11/2009	09h00min	Blumenau
Márcio	Controladoria	18/11/2009	17h00min	Blumenau
Vilson Luis de Souza	Sócio e Presidente do Conselho de Administração	20/01/2010	10h00min	Blumenau
Sonia Regina Hess de Souza	Sócia e CEO da empresa	20/01/2010	07h30min	Blumenau
Armando Hess de Souza	Sócio e ex- CEO empresa	03/02/2010	16h00min	Brusque



## APÊNDICE C

### *Chek list*

Informação	Depto	Contato	Data	
			Solicitado	Entregue
Organograma atualizado da empresa	RH			
Histórico da empresa	Presidência			
Cópia do planejamento estratégico da empresa	Presidência			
Portfólio de produtos	Marketing			
Número de funcionários (por departamento), tempo médio de casa (por departamento) e salário médio pago (por departamento).	RH			
Mapa do número de funcionários (por ano) por departamento nos últimos 10 anos	RH			
Mapa das vendas (por ano), dos últimos 10 anos por produto (em unidades)	Financeiro			
Mapa das exportações (por ano) dos últimos 10 anos por produto. (em unidades)	Financeiro			

Número de plantas de produção, tamanho em metros quadrados, capacidade instalada (por produto), capacidade utilizada.	Produção			
Faturamento (por ano) nos últimos 10 anos.	Financeiro			
Percentual de lucro (sobre faturamento) nos últimos 10 anos.	Financeiro			